УЧЕБНЫЕ ИЗДАНИЯ ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский

ОБЩАЯ КОНФЛИКТОЛОГИЯ

УЧЕБНИК

Под общей редакцией заслуженного деятеля науки РФ Ф. И. Шаркова

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

В учебнике изложены основные положения конфликтологической теории, анализируются ее взаимосвязи с практикой, представлены современные технологии предотвращения конфликтов и управления развитием конфликтной ситуации. Особое внимание уделяется конфликтам в трудовой организации, управленческим коллизиям, межличностным и межгрупповым противостояниям в социально-трудовой сфере. Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки «Конфликтология», «Менеджмент», «Управление персоналом», «Государственное и муниципальное управление».

- Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский
  - ВВЕДЕНИЕ
  - Глава 1. КОНФЛИКТ КАК НАУЧНОЕ ПОНЯТИЕ И СОЦИАЛЬНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ
    - 1.1. Понятие конфликта, его типы и виды
    - 1.2. Предмет, объект, субъекты, функции и границы конфликта
    - 1.3. Понятия “конфликтология”, “социология конфликта”. Генезис конфликтологии. Теории социального конфликта
    - 1.4. Развитие теории социального конфликта
    - 1.5. Социальная напряженность и социальные конфликты 17
    - 1.6. Мониторинг напряженности и толерантности: теория и методика исследования
    - 1.7. Столкновение и психологическое межличностное противостояние как одни из ведущих характеристик конфликтов
    - Темы для углубленного изучения и самостоятельной работы
  - Глава 2. КОНФЛИКТЫ В ОБЩЕСТВЕ И ИХ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ЛЮДЕЙ
    - 2.1. Социальные конфликты как источник общественных изменений
    - 2.2. Концепция Б. Данема о роли противостояний в развитии социальных систем
    - 2.3. Негативные последствия конфликтов в организации
    - 2.4. Стресс как следствие коллизий в

человеческих отношениях
- 2.5. Необходимость и полезность некоторых стрессовых ситуаций, возникающих вследствие противостояний и коллизий между людьми
- 2.6. Взаимосвязь негативных и положительных воздействий конфликтов на развитие организации
- Темы для углубленного изучения и самостоятельной работы

○ Глава 3. МИНИМИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНЫХ КОНФЛИКТОВ
- 3.1. Общее и особенное в социальных конфликтах
- 3.2. Достижение согласия и консенсуса как способ минимизации конфликтов
- 3.3. Специфика конфликтов в социально-трудовой сфере
- Темы для углубленного изучения и самостоятельной работы

○ Глава 4. АЛГОРИТМ КОНФЛИКТА, ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И СТАДИИ
- 4.1. Латентность в конфликте
- 4.2. Развитие конфликтной ситуации
- 4.3. Основные признаки конфликта: как определить его зарождение
- 4.4. Формы взаимодействия в конфликтной ситуации
- 4.5. Диагностика толерантности, напряженности и конфликта
- Темы для углубленного изучения и самостоятельной работы

○ Глава 5. ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ И ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА
- 5.1. Конфликтогенные факторы в современных условиях
- 5.2. Источники конфликтов в трудовых коллективах
- 5.3. Социально-психологические факторы конфликтов
- 5.4. Непосредственные причины конфликтов
- Темы для углубленного изучения и самостоятельной работы

○ Глава 6. КОНФЛИКТУЮЩИЕ И КОНФЛИКТОГЕННЫЕ ЛЮДИ

        - 6.1. Субъективная значимость конфликтной ситуации
        - 6.2. Конфликтогенные люди
        - 6.3. Психологические типы личности
        - 6.4. Референтные группы и группы давления
        - 6.5. Конфликтогенные мотивы социально-психологической деятельности
        - Темы для углубленного изучения и самостоятельной работы
    - Глава 7. УПРАВЛЕНИЕ И САМОМЕНЕДЖМЕНТ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ
        - 7.1. Возможности и проблемы управления конфликтами в организации
        - 7.2. Действия руководителя в конфликтных ситуациях
        - 7.3. Процесс управления конфликтом
        - 7.4. Роль посредников (медиаторов) в управлении конфликтом
        - 7.5. Самооценка поведения в конфликте
        - 7.6. Самоменеджмент в конфликтных ситуациях
        - 7.7. Переговоры в конфликтной ситуации
        - 7.8. Методы и средства взаимодействия в преодолении конфликта
        - 7.9. Технология преодоления трудностей общения
        - Темы для углубленного изучения и самостоятельной работы
    - ЗАКЛЮЧЕНИЕ
    - ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ
    - ЛИТЕРАТУРА
- notes
    - 1
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5
    - 6
    - 7
    - 8
    - 9
    - 10
    - 11
    - 12
    - 13

- ○ 14
- ○ 15
- ○ 16
- ○ 17
- ○ 18
- ○ 19
- ○ 20
- ○ 21
- ○ 22
- ○ 23
- ○ 24
- ○ 25
- ○ 26
- ○ 27
- ○ 28
- ○ 29
- ○ 30
- ○ 31
- ○ 32
- ○ 33
- ○ 34
- ○ 35
- ○ 36
- ○ 37
- ○ 38
- ○ 39
- ○ 40
- ○ 41
- ○ 42
- ○ 43
- ○ 44
- ○ 45
- ○ 46
- ○ 47
- ○ 48
- ○ 49
- ○ 50
- ○ 51
- ○ 52
- ○ 53
- ○ 54
- ○ 55
- ○ 56
- ○ 57

- ○ 58
- ○ 59
- ○ 60
- ○ 61
- ○ 62
- ○ 63
- ○ 64
- ○ 65
- ○ 66
- ○ 67
- ○ 68
- ○ 69
- ○ 70
- ○ 71
- ○ 72
- ○ 73
- ○ 74
- ○ 75
- ○ 76
- ○ 77
- ○ 78
- ○ 79
- ○ 80

Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский Общая конфликтология. Учебник для бакалавров

ВВЕДЕНИЕ

На постсоциалистическом пространстве конфликтология наряду с менеджментом, теорией предпринимательства и конкретной экономикой является стремительно развивающейся отраслью знаний, к которой привлечено читательское внимание. Каждому человеку, тем более руководителю, необходимы знания о способах предупреждения и конструктивного разрешения конфликтов различных уровней. Из подобных ситуаций трудно выйти, опираясь только на здравый смысл. Конструктивно вести себя в конфликтах можно научиться опытным путем, но такое получение знаний слишком дорого стоит, ведь зачастую опыт приходит слишком поздно. Для быстрого освоения практических навыков разрешения конфликтов необходимо знание основ теории конфликтологии, требуется изучение выработанных практикой и осмысленных наукой приемов и методов, технологий управления конфликтной ситуацией.

Конфликтология как научная дисциплина объединяет самые различные отрасли знаний. Конфликтология – наука о закономерностях возникновения, развития, завершения конфликтов, а также о принципах, способах и приемах их конструктивного регулирования. Научные конфликтологические знания не только являются результатом исследований конфликтов учеными. Они основываются на всем объеме информации, накопленной о конфликтах в процессе длительной эволюции гуманитарных наук, имеющейся во всех религиозных учениях, в искусстве, культуре, общественно-политической практике, обыденных знаниях, используемых человеком в повседневной жизни. Несколько десятков лет назад в социалистических странах практически невозможно было найти книгу по конфликтологии. Мизерными тиражами издавались редкие работы по психологии межличностного общения: о конфликтах социальных групп говорить было не принято, а о западных достижениях в области теории и практики социальных конфликтов читатель мог узнать из книг, посвященных критическому анализу буржуазных теорий.

В последние двадцать лет по различным проблемам конфликтологии повсеместно проводятся теоретические семинары, научно-теоретические конференции, издаются монографии и учебные пособия, защищаются диссертации, созданы региональные и даже международные ассоциации конфликтологов. Бурно идет процесс становления новой науки, который, как всегда бывает, сопровождается долгими

дискуссиями, бессмысленными прениями, предмет спора в которых давно забыт. Авторы многих книг, соревнуясь друг с другом, пересказывают мнения западных конфликтологов. Кроме этого, некоторые “исследователи” обращают внимание читателя на то, что способы преодоления конфликтных ситуаций появились еще в законах хеттского царя Хаммурапи (1792–1750 гг. до н. э.); приводят экскурс к царю Соломону, древним грекам; конечно же, описывают, какой неоценимый вклад внесли в конфликтологию соотечественники, которые на самом деле и не подозревали, что занимаются теорией конфликтов. На неподготовленного читателя в прямом смысле слова обрушивается лавина информации, он тратит непомерные усилия, чтобы разобраться, чем отличается социально-биологическая теория конфликта от объяснения конфликта посредством теории напряженности или на основе функционального подхода, согласно которому конфликт является искажением, дисфункциональным процессом в социальных системах.

Безусловно, серьезное осмысление сущности конфликта необходимо. Но нельзя забывать о потребностях практики, о том, что студенты и аспиранты вузов, а также специалисты, проходящие переподготовку в различных системах повышения квалификации, нуждаются хотя бы в минимуме знаний для выбора линии поведения в повседневных конфликтных ситуациях, совершенствования своего образа действий как специалиста, организатора производства, предпринимателя, политического деятеля.

Именно с этой точки зрения написан данный учебник. Его задача – дать обучающимся те знания, которые пригодятся в профессиональной деятельности независимо от сферы труда, а также в повседневной жизни.

Основная цель данного учебника – научить читателя не бояться конфликтов, показать, что конфликты – естественное состояние человеческих отношений, поэтому их не следует избегать. Не надо давать социальным провокаторам втягивать себя в конфликт, в него необходимо входить сознательно, используя методы управления конфликтной ситуацией, зная способы выхода из конфликта. Применительно к преподаванию в вузе можно сказать, что учебник ориентирован на то, чтобы помочь педагогу найти те подходы к конфликтологии, которые ожидаются в аудитории, и представить обучающимся выводы и наблюдения теоретиков, наиболее пригодные для практики. Поэтому в учебнике подробно рассмотрены социально-психологические причины и факторы конфликтов, тактика

поведения в конфликтной ситуации, а также основные положения современного менеджмента о преодолении конфликтных инцидентов. Значительно меньше внимания уделяется политическим, этническим конфликтам, противостояниям больших социальных групп и т. п., а также крайней форме социально-трудового конфликта – забастовке. Эти вопросы достаточно разработаны в различных изданиях, и любознательный читатель легко найдет необходимый материал, в том числе и в публикациях одного из авторов учебника, перечисленных в списке литературы.

Авторы надеются, что учебник поможет студентам применить полученные знания на практике.

По мере необходимости текст сопровождается анализом конфликтных ситуаций, рисунками, таблицами, приводятся данные конкретных социологических исследований, даются тесты для самооценки. После каждой главы выделены темы для углубленного изучения и самостоятельной работы. В конце учебника дается список литературы. Конечно, там названы не все книги, которые сегодня представлены различными издательствами. Если какая-то из интересных работ по конфликтологии или менеджменту не названа, то это не значит, что она признана малозначительной, плохой. Возможно, она случайно выпала из поля зрения авторов или не в полной мере отвечает практической ориентации учебника. Предлагаемый учебник направлен не на изучение причин и факторов противостояния больших социальных групп, институтов и общностей, а на анализ возникающих в жизни каждого человека конфликтных ситуаций. Теоретические рассуждения по возможности заменяются (или дополняются) рассмотрением элементов технологии преодоления конфликта, управления конфликтной ситуацией.

Согласно федеральным государственным образовательным стандартам профессионального образования курсы конфликтологии входят в перечень обязательных учебных дисциплин для подготовки социальных работников, социологов, психологов, политологов, которые читаются во многих вузах России. Вместе с тем учебник может быть использован при изучении кратких курсов по конфликтологии: “Социология конфликта”, “Диагностика конфликтных ситуаций”, “Технологии управления конфликтом”, “Конфликты в организации” и др. Необходимо предупредить наиболее пытливых и взыскательных читателей: рассматриваемая в книге проблематика далеко не исчерпывает все аспекты такой многогранной области знаний и человеческой практики, как конфликтология. Это и не справочное

издание, не путеводитель по стране “Конфликтология”. Свою задачу авторы видят иначе: указать читателю путь, которому нужно следовать, осваивая необходимую каждому технологию управления конфликтами, помочь ему не заблудиться в дебрях советов и рекомендаций. Для того чтобы правильно строить отношения с людьми, предупреждать ненужные коллизии и управлять развитием конфликтных ситуаций, необходимо постоянно пополнять свои знания и совершенствовать навыки, т. е. заниматься конфликтологическим самообразованием.

Современный специалист не сделает карьеру без комплексного освоения совокупности теоретических знаний, технологических умений и навыков, позволяющих людям цивилизованно выстраивать общение в любой сфере и находить достойные варианты преодоления возникающих между ними противоречий, разногласий и напряжений. Все это называется конфликтологическим образованием личности.

Глава 1. КОНФЛИКТ КАК НАУЧНОЕ ПОНЯТИЕ И СОЦИАЛЬНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

1.1. Понятие конфликта, его типы и виды

Конфликт – это противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух и более сторон. Конфликты могут возникнуть везде, где имеется развитие, как в живой, так и в неживой природе, и соответственно термин “конфликт” применяется при анализе биологических, физических и социальных явлений.

В соответствии с предметом рассмотрения нас интересует конфликт даже не просто в живой природе, а конкретно в обществе. Конфликт появляется там, где не удается достигнуть взаимного согласия. В случае же возникновения между сторонами напряженности, не имеющей антагонистической основы, она может быть преодолена. Даже если не удается достичь полного согласия по всем вопросам, то все равно довольно часто стороны не переходят на уровень эскалации конфликта. То есть даже в этом случае напряженность не перерастает в конфликт, поскольку определенная договоренность способствует толерантному отношению сторон друг к другу даже по вопросам, по которым остаются разногласия.

Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – процесс развития и разрешения противоречивости целей, состояний, отношений и действий людей, общностей, детерминируемый объективными и субъективными причинами. Конфликт является проявлением связей и отношений между людьми, личностью и социальной группой, а также между различными группами.

Классификация основных видов конфликтов – теоретическая, чисто абстрактная процедура. Как отметил в свое время Г. В. Плеханов, благодаря процессу абстрагирования, различные стороны общественного целого принимают вид обособленных категорий, а различные проявления и выражения деятельности человека превращаются в нашем уме в особые силы, будто бы вызывающие, обуславливающие эту деятельность, являющиеся ее последними причинами. Только в теории можно из единого социального целого выделить тот или иной вид конфликтных отношений, а тем более их определенные аспекты.

Осуществлялось множество попыток создать типологию конфликтов. Сложность типологизации с точки зрения теории вызвана отсутствием единых общепризнанных научных положений и сильным отличием познавательных предпосылок у разных авторов. С позиции практики типологизация может помочь в разработке конкретных критериев для вмешательства в конфликтные ситуации. Не меньшую значимость типологизация

имеет и с точки зрения анализа причин возникновения того или иного конфликта. Организационно-технологическую сложность при этом представляет то, что уже созданные классификации известными и признанными учеными затрудняют введение новых оснований, которые непременно приведут к некоторому пересечению с критериями других авторов.

Доктор политических наук, профессор Зальцбургского и ряда других университетов Европы, руководитель консалтинговой фирмы *TRIGON* (Вена) Фридрих Глазл обозначил цель типологизации следующим образом: “Типология должна помочь нам вначале очертить главные элементы конфликта и грубо их локализовать, например, заранее исключить определенные вопросы и возможные действия. Благодаря определению типа, заранее можно решить, на каком поле целесообразно проводить интервенцию, чтобы она не нанесла вреда… В большинстве случаев требуется быстрое вмешательство в конфликтную ситуацию, что приносит быстрое облегчение или, по крайней мере, препятствует дальнейшему распространению вреда. Но каждая диагностическая интервенция является в то же время внедрением в конфликтную ситуацию”[1].

Конфликты Ф. Глазл условно подразделил по трем категориям: по предмету спора, по формам проявления, по свойствам конфликтующих сторон, их позициям и взаимным отношениям. Кроме того, он составил типологии, ориентированные на действия и рамки конфликта[2].

В этом учебнике мы рассматриваем только конфликты, имеющие социальную природу.

Социальный конфликт большинство ученых толкует как “высшую стадию развития противоречия в системе отношений людей, социальных групп, социальных институтов, обществе в целом, которая характеризуется усилением противоположных тенденций и интересов социальных общностей и индивидов”[3]. Это конфликты между социальными субъектами: индивидами, группами, организациями. Предметом изучения социологии конфликта могут быть причины и динамика социальных конфликтов, пути их разрешения и предупреждения.

Определение основных видов социальных конфликтов зависит от того, что будет взято за основание классификации. А. Г. Здравомыслов рассматривает в качестве движущих сил конфликта потребности, интересы, ценности, перекрестно анализируя их в основных сферах жизнедеятельности: экономике, политике и духовной жизни[4]. По перекрестной схеме конфликты классифицирует также В. Н. Амелин, взяв за основу формы конфликтов (ролевые, административные, политические) и их

участников (межличностные, межгрупповые, институциональные)[5].

Н. Ф. Федоренко и В. П. Галицкий в качестве признаков типологизации рассматривают длительность течения, содержание конфликта, его объект, силу воздействия на участников, форму проявления, источник возникновения, последствия и т. д. О. Н. Громова проводит классификацию конфликтов “в зависимости от ряда факторов: способа их разрешения, сферы проявления, направленности воздействия, степени выраженности, количества участников, наличия объекта конфликта, затронутых потребностей”[6].

Конфликты в обществе можно подразделять одновременно и в зависимости от интересов вступивших в конфликт сторон, и от сфер общества, в которых они зарождаются и развиваются. Например, политическими можно называть и конфликты, появляющиеся в политике, и конфликты, возникшие по политическим мотивам. Аналогично называют экономическими как конфликты, развивающиеся в экономической сфере общества, так и обусловленные экономическими причинами. Все конфликты, существующие в обществе, по своей природе являются социальными, ибо они зарождаются и развиваются на социальной основе – между конкретными людьми или их различными формализованными или неформализованными совокупностями. Однако понятие “социальный конфликт” следует проанализировать и в более узком толковании, рассматривая социальное как часть общественной сферы наряду с другими областями: экономической, политической, духовно-культурной. Разберем подробнее основные типы и виды конфликтов, возникающих в обществе.

Социальные конфликты возникают как в сфере трудовой деятельности, так и во внерабочее время в процессе осуществления коммуникаций между людьми и социальными группами. Авторы учебника согласны с наиболее широким определением социального конфликта, данным уже упомянутым Фридрихом Глазлом: “Социальный конфликт – это интеракция между сторонами (индивидуумами, группами, организациями т. д.), при которой по меньшей мере одна сторона сознает несовместимость в мышлении/представлении/восприятии, и/или в чувстве, и/или в воле с другой стороной (другими сторонами) таким образом, что в реализации она наталкивается на противодействие другой стороны (других сторон)”[7].

А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов в “социальные конфликты включают: межличностные, между личностью и группой, между малыми, средними, большими социальными группами,

межгосударственные”[8].

Важную роль в анализе конфликтов играет вопрос о мотивации конфликтующих сторон. *В зависимости от мотивации* исследователи выделяют три блока социальных конфликтов:

1) возникающие в связи с распределением властных полномочий и позиций;

2) по поводу материальных ресурсов;

3) по поводу ценностей важнейших жизненных установок.

Определение основных видов социальных конфликтов необходимо не для их разграничения на практике по каким-то особым специфическим признакам, а для того, чтобы при преодолении конкретного конфликта максимально учесть причины его возникновения, возможные варианты его развития. Единым целым конкретные конфликты и их система для той или иной социальной группы являются потому, что активной стадии социального конфликта предшествует социальная напряженность, проявляющаяся, прежде всего, на социально-психологическом уровне. С развитием конфликтной ситуации состояние напряженности между сторонами может изменяться как по восходящей, так и нисходящей линии. В каждой социальной группе, даже в обществах, находящихся на низком уровне развития, можно обнаружить более или менее динамичный процесс социального расслоения. Между возникающими слоями появляются различные противоречия, способные стать причиной разнообразных конфликтов. В конфликтах, которые возникают между отдельными слоями общества, задействованы не только экономические, но и социальные интересы, например соображения престижа. Предметом отдельного конфликта может оказаться все, что касается жизнедеятельности конкретного социального слоя.

Экономические конфликты представляют собой определенную совокупность конфликтов, основанных на экономических интересах отдельных личностей, групп, организаций. Экономическая деятельность людей, особенно производство благ, удовлетворяющих многочисленные потребности, оказывает воздействие на развитие производственных отношений и определенных социальных структур, в рамках которых сталкиваются различные интересы. В этом взаимодействии интересов можно обнаружить источники многих конфликтов, играющих существенную роль в жизни общества, что наглядно подтверждает исторический материал. Экономические конфликты возникают, например, в сферах, связанных с экономическим обновлением, где имеет место борьба за собственность, различные ресурсы, кредиты, льготы,

получаемые от государства. Экономические конфликты возникают как на федеральном, так и на региональном, местном уровнях управления.

Политические конфликты – столкновение политических субъектов по вопросам распределения сферы политического влияния. К ним, например, относится противостояние политических партий, групп, движений, организаций, а также отдельных политиков. Существование таких сложных социальных организмов, каким является государство, а также народов с присущими им особыми стремлениями и склонностями (идеей особой "исторической миссии", "избранности" и т. д.) создают условия для возникновения различных политических конфликтов международного характера. Таким образом, кроме классовых конфликтов политического характера, происходящих в рамках государств, можно выделить также различные межгосударственные конфликты, которые часто выступают следствием значительного расширения противоречий между государствами.

Конфликты в сфере культуры. Соприкосновение людей, представляющих разные культуры, порождает разнообразные конфликты, направленные на "сдерживание" чужих культур, отличающихся идеалами и стилем жизни. Для примера можно назвать конфликты, которые на этой основе возникают между жителями городов и деревень, между коренным населением и иммигрантами, между старой интеллигенцией, особенно гуманитарной, и новой, технической. Зачастую инициаторами конфликтов являются маргиналы. Предметом этих конфликтов являются разнообразные ценности, а точнее, признание их теми или другими носителями.

В описанных четырех областях появляются и другие конфликты, имеющие общественный характер и охватывающие одновременно все сферы общества. Например, таковыми являются идеологические, национально-этнические, аксиологические и др.

Идеологические конфликты могут возникать как между классами, так и в рамках одного класса, например, мировоззренческие конфликты между верующими и неверующими, а также между отдельными группами, например, на религиозной, расовой, этнической основе. Предметом таких конфликтов являются различные идеологические ценности социальных групп.

Различия, существующие между общественными классами, вызывают *классовые конфликты*, или классовую борьбу, которая может проявляться в экономической, политической и идеологической областях. Это наиболее важные социальные

конфликты среди всех, имеющих место в классовых обществах, потому что именно они определяют общественное развитие. В этих конфликтах находят свое отражение различные классовые интересы.

Как в каждый отдельный тип конфликта в обществе, так и в их пересечение могут вовлекаться общности людей, объединенные по тому или иному признаку. Так, конфликты могут возникать как внутри национально-этнических формирований, так и между различными этносами и/или нациями.

Национально-этнические конфликты возникают из-за различий в языке, хозяйственном и психологическом укладе, вероисповедовании у различных народов и этносов и других причин. Внутри семейных, клановых, религиозных и других объединений, сформированных на основе общих ценностей, возникают так называемые аксиологические конфликты.

Аксиологические конфликты. Противоположные ценности и цели, реализуемые различными общественными группами (семейными, клановыми, религиозными и т. д.), также могут быть источниками социальных конфликтов. А поскольку в каждом развитом обществе человек участвует в жизни многих общественных групп, он может оказаться в конфликтной ситуации, вытекающей из трудностей согласования противоположных ценностей и целей, программно реализуемых отдельными группами. Возникают внутренние конфликты отдельных индивидов, предметы которых могут быть весьма разнообразны.

Различные виды конфликтов, возникающих в процессе жизнедеятельности. Причин, вызывающих конфликты, огромное множество, соответственно можно выделить множество конфликтов. Рассмотрим основные из них, имеющие наибольшее распространение или наибольшую значимость в обществе. Наиболее часто встречаются конфликты, возникающие в ходе осуществления трудовой деятельности (социально-трудовые конфликты).

Социально-трудовые конфликты, возникающие в сфере трудовой деятельности, представляют собой противоборство участников трудового процесса (работодателей и работников, а также работника (ов) с другим (и) работником (ами)) в ходе выполнения трудовых операций и других служебных обязанностей, т. е. в процессе профессиональной деятельности. Их причинами могут быть условия хозяйствования, стечение неблагоприятных для функционирования организаций обстоятельств, проблемы мотивации труда, связанные с оплатой

труда, содержанием и престижностью работы, отношениями, возникающими в процессе труда между отдельными лицами и социальными группами, структурные несогласованности, недовольство принятыми решениями, психолого-эмоциональные и другие особенности.

Экологические конфликты появляются вследствие расхождения целей и интересов различных групп, слоев, личностей, возникающих в процессе жизнедеятельности, нарушающей природную среду. Природоохранные действия сообществ людей осуществляются в противовес техногенному давлению на окружающую среду. Размещение и организация труда все большего количества людей в районах с искусственно созданной средой (техносфера) повышает конфликтогенность в сфере отношений человека и природы, что требует не только бережного отношения к природе, но и постоянного воспроизводства природной среды.

Организационно-иерархические (позиционные) конфликты являются разновидностями конфликтов, вызванных расхождением целей и интересов, объективно появляющихся из-за организационного регламентирования жизнедеятельности личности, иерархирования отношений, т. е. функционального закрепления за работниками и подразделениями предприятий, организаций, учреждений прав и обязанностей.

Классификация конфликтов по способу их разрешения, степени выраженности и коммуникативной направленности, составу, интересам конфликтующих сторон.

Известный в нашей стране конфликтолог Э. А. Уткин подразделяет конфликты *по способу их разрешения*[9]:

• на антагонистические – могут быть разрешены лишь путем разрушения структур всех конфликтующих сторон, кроме одной, или путем отказа от участия в конфликтах всех сторон, кроме одной. Эта сторона и выигрывает (война до победы, полное поражение противника в споре);

• компромиссные – допускают несколько вариантов их разрешения за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков, условий взаимодействия. Например, поставщик не доставляет заказанное изделие заводу в срок из-за отсутствия средств на транспортировку груза. Завод вправе требовать выполнения графика поставок, но у смежника изменились условия. Возможно при взаимной заинтересованности достичь компромисса: изменить сроки поставки, помочь кредитом, вступить в переговоры.

Антагонистические конфликты характеризуются неустойчивостью и непримиримостью сторон, в то время как

компромиссные допускают несколько вариантов их разрешения путем сближения взглядов и интересов сторон.

По степени выраженности противостояния конфликты могут быть открытыми (спор, ссора и т. п.) и скрытыми (не проявляющие себя внешне). Одни конфликты могут быть подготовлены, заранее спланированы или спровоцированы, другие возникают стихийно, спонтанно. Причем первые из них могут как не иметь целесообразности, так и оказаться неизбежными, в определенной степени закономерными.

По коммуникативной направленности конфликты подразделяются на вертикальные, горизонтальные и смешанные. Вертикальные конфликты (“сверху – вниз”, “снизу – вверх”) – конфликты работников различного иерархического уровня и влияния. В горизонтальных конфликтах участвуют люди, не находящиеся в подчинении друг другу. Смешанный конфликт представляет собой ситуацию, когда его участники в одних случаях не связаны теми или иными видами подчинения, а в других такая соподчиненность возникает. К смешанным относятся также конфликты, имеющие как вертикальное, так и горизонтальное направление. Например, ученый одного вуза, не имеющий соподчинения с ученым другого вуза, входит в состав диссертационного совета, который последний возглавляет. В период выполнения им обязанностей члена совета он подчиняется его председателю, а во время руководства работой комитета городской думы, в который избраны оба ученых, их роли меняются.

Наибольшее разнообразие по своему проявлению имеют конфликты, классифицированные *по составу конфликтующих сторон*. К ним относятся внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые конфликты. Внутриличностные конфликты – столкновение различных мотивов, потребностей и интересов у личности из-за невозможности их одновременного удовлетворения или необходимости сделать выбор между возможностями и желаниями. Межличностные конфликты возникают между людьми или же при столкновении личности с группой. В этих конфликтах чаще всего затрагиваются интимные, касающиеся лишь одного из конфликтующих сторон проблемы. Их разрешение означает прекращение противостояния или локализацию противоречия. Межгрупповые конфликты затрагивают две или более вовлеченных в конфликт групп, подразделений. В период же самого конфликта группы чаще всего проявляют себя как единое целое.

При классификации конфликтов значим вопрос *о соотношении интересов сторон*. Принято различать два вида:

конфликт с нулевой и конфликт с ненулевой суммой. Если интересы сторон конфликта полностью противоположны, т. е. реализация интересов одного участника означает, что интересы другого не будут реализованы вообще, то такие конфликты называются конфликтами с нулевой суммой. В них выигрыш одной стороны точно равен проигрышу другой, а в итоге сумма выигрышей оказывается нулевой. Отсюда и название “конфликт с нулевой суммой”. Наиболее яркими примерами ситуаций, в которых интересы и цели сторон противоположны, а итог разрешения противоречий равен нулю, являются спортивные игры: шахматы, футбол, теннис и т. п. Если вести речь о крупных социальных, политических, международных конфликтах, то некоторые исследователи склонны полагать, что гражданские войны описываются ситуацией с суммой, близкой к нулю. В гражданских войнах, как правило, участники либо одерживают победу, либо проигрывают полностью. Сходны с этими конфликтами и конфликты, связанные с территориальными спорами или определением статуса той или иной территории.

И все же в большинстве своем политические, этнические, международные конфликты описываются ситуацией с ненулевой суммой. Цели и интересы сторон в них хотя и противоречивы, но не являются абсолютно противоположными, т. е. при их реализации итоговая сумма не будет равна нулю. Такого рода конфликты иногда называют конфликтами со смешанными интересами.

Бывают конфликты с отрицательной суммой, когда в них не оказывается ни победителя, ни побежденного. Наиболее ярким примером здесь служит гипотетический глобальный ядерный конфликт, который не может закончиться иначе, как взаимным уничтожением всех сторон.

Конфликтов столько, сколько нас, и даже больше, поскольку большинство людей так или иначе одновременно участвуют в ряде конфликтов. Человек, включаясь в конфликтную ситуацию, привносит в нее новые особенности. Виды и проявления конфликтов многообразны, как и формы организации жизнедеятельности общества.

Классификация конфликтов с учетом мотивации, восприятия ситуации, среды проявления.

С учетом мотивации конфликта и субъективных восприятий ситуации выделяются три вида конфликтов:

1. Ложный конфликт – субъект воспринимает ситуацию как конфликтную, хотя реальных причин нет.

2. Потенциальный конфликт – существуют реальные основания для возникновения конфликта, но пока одна из сторон

или обе в силу тех или иных причин (например, из-за недостатка информации) еще не осознали ситуацию как конфликтную.

3. Истинный конфликт – реальное столкновение между сторонами. В свою очередь, истинный конфликт можно подразделить:

• на конструктивный – возникший на основе реально существующих противоречий между субъектами;

• случайный – возникший по недоразумению или случайному стечению обстоятельств;

• смещенный – возникший на ложном основании, когда истинная причина скрыта. Например, студент, недовольный низкой оценкой своих знаний, ищет любой повод, чтобы вступить в конфронтацию с экзаменующим преподавателем;

• неверно приписанный конфликт – это конфликт, в котором истинный виновник, субъект конфликта, находится “за кулисами” противоборства, а в конфликте задействованы участники, не имеющие к нему отношения. Например, человека обвиняют в преступлении, которое он не совершал. Конечно, приведенные классификации, как и всякая попытка расчленить социальные явления, условны. В реальной жизни все взаимосвязано. Конфликты в сфере труда могут возникать по национальным мотивам или из-за различных политических позиций. Противостояние различных индивидов в семейно-бытовой сфере, в идеологических и межнациональных отношениях нередко обусловлено разным уровнем культуры, степенью усвоения и принятия общезначимых норм и традиций. В новых независимых государствах, раньше составлявших СССР, все социальные конфликты, как правило, имеют политическую окраску. Общество как бы разделилось на несколько воинствующих подсистем в зависимости от отношения к прошлому страны и ее лидерам, к сегодняшнему положению и направленности общественного развития. Анализ и оценка конфликтов, выработка мер по их разрешению требуют их классификации не только по природе их возникновения, но и по другим существенным основаниям. Все перечисленные виды конфликтов могут протекать на различных по величине и месту расположения территориях, иметь различные масштабы (локальные, общие) и продолжительность (кратковременный, среднесрочный, длительный, или, иначе, затяжной), вовлекать в процесс противоборства различное количество людей и групп, возникать по объективным и субъективным причинам (вне воли и желаний участников или же из-за преднамеренных устремлений того или иного субъекта социальных связей).

В литературе можно встретить классификацию и по другим

основаниям[10], а в рамках каждого типа конфликта также возможна дальнейшая классификация. В задачу изучаемой дисциплины не входит детальное рассмотрение всех разновидностей конфликтов, а лишь рассмотрение тех из них, которые главным образом влияют на социальное развитие, социальную мобильность, социальные и социально-трудовые отношения, социальное управление.

Разнообразие видов и типов конфликтов обусловлено самой структурой социальных элементов общества, вступающих во взаимодействие и при определенных случаях попадающих в конфликтную ситуацию.

Большое значение при анализе социальных конфликтов, определении их основных видов имеет вопрос об их социальных последствиях, т. е. о влиянии конфликтов на ту среду, где они происходят. По этому критерию конфликты могут быть разделены на успешные и безуспешные. К первым относятся конфликты, в результате которых цели всех сторон в какой-то мере достигнуты. Безуспешным конфликт называется при превышении хотя бы одной из сторон допустимой “цены” за победу. *В зависимости от социальной среды проявления* Стюарт Чейз еще в начале 50-х гг. прошлого века выделил следующие виды конфликтов[11]:

• индивидуальные ссоры, происходящие между мужем и женой, слугой и господином и т. д.;

• конфликты между семьями;

• противоборство между родами и им подобными общностями;

• споры между разными сообществами: селами, городами и т. д.;

• споры между регионами (например, северными и южными регионами во многих странах);

• конфликты между работниками и руководителями предприятий – здесь могут иметь место споры между различными категориями работников и руководителями разного уровня;

• избирательная борьба между политическими партиями;

• расовые конфликты, например, между белыми и чернокожими;

• религиозные конфликты, например, между протестантами и католиками;

• антисемитизм как проявление антагонизмов, вытекающих из религиозных, культурных и расовых аспектов;

• идеологическая борьба, которая возникает между представителями разных идеологий;

• споры между профессиональными группами: между рабочими и техниками, между инженерами и техниками;

• конкурентная борьба в рамках одной отрасли производства, например, в среде производителей текстиля, автомобилей;

• конкурентная борьба в рамках разных отраслей производства, например, между нефтедобытчиками и автомобилестроителями;

• соперничество между отдельными народами, которое может иметь место в разных областях: борьба за рынки, сферы влияния, соперничество в области вооружений, спорта и т. д.;

• конфликты между различными культурами, например, между культурой разных регионов, культурой города и деревни;

• холодная война, осуществляемая без оружия в противоположность обычной войне;

• борьба между Востоком и Западом или Севером (развитые капиталистические страны) и Югом (страны третьего мира).

1.2. Предмет, объект, субъекты, функции и границы конфликта

Предмет конфликта – это объективно существующая или представляемая проблема, являющаяся причиной расхождений во взглядах и интересах оппонентов и поэтому требующая разрешения. Предметом конфликта могут стать ценности и установки, материальные ресурсы и способ их распределения, различное статусное положение и т. д.

“**Объектом конфликта** выступает то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие”[12]. Объектом конфликта в принципе “может выступать любой элемент материального мира и социальной реальности, способный служить предметом личных, групповых, общественных, государственных интересов”[13]. При этом важно отметить, что объектом конфликта они становятся лишь тогда, когда попадают на пересечение интересов различных социальных субъектов, которые стремятся к единоличному контролю над ним. В отдельных случаях конфликт может и не иметь явно выраженного объекта. Например, случайный прохожий делает замечание хулигану, что приводит к конфликту сторон. Здесь нет объекта конфликта, за обладание которым борются стороны. Причина же возникновения конфликта здесь – нарушение одним нравственных представлений другого, она может быть и не мотивирована.

Субъекты конфликта – участники конфликтного взаимодействия, т. е. его активные стороны. В конфликтной ситуации могут оказаться и отдельные лица, и группы лиц, и социальные группы, и другого типа общности, например формальные или неформальные организации. Кроме того, в конфликтах могут участвовать и косвенные участники. Часто присутствуют свидетели, пособники, посредники, арбитры, некоторые из которых могут иметь латентную (скрытую) форму. Например, некоторые лица могут провоцировать конфликт, вовлекая в него других участников, сами оставаясь при этом в тени. Тем не менее они фактически являются участниками конфликта.

Функции конфликта. Конфликты имеют как негативные, так и позитивные последствия. Наиболее наглядно функции конфликта раскрыты в учебнике И. Е. Ворожейкина, А. Я. Кибанова, Д. К. Захарова “Конфликтология”[14]. Воспользуясь указанной классификацией, в общем виде представим в табл.

1 позитивные и негативные стороны функций конфликтов.

Любая из функций конфликта одновременно несет и позитивную, и негативную нагрузку. Реализация отдельных позитивных моментов приводит к появлению некоторых негативных последствий.

Таблица 1

Функции конфликтов и их последствия

Функция конфликтов	Последствия конфликтов	
	позитивные	негативные
Интегрирующая	Разрядка напряженности между сторонами конфликта, согласование их интересов	Вынужденный отказ одной или всех сторон конфликта от ряда ценностей (привилегий, возможностей, функций, имущества и т. д.)
Активизирующая	Придание отношениям конфликтовавших сторон большей динамичности, активности и мобильности, усиление функционального и социального партнерства	Появление новых препятствий на пути к сотрудничеству, увеличение несогласованности в действиях сторон
Индикативная (сигнальная)	Выявление нерешенных проблем, обнаружение скрытых недостатков у конфликтующих сторон	Нарастание неудовлетворенности состоянием дел у себя или у противоположной стороны
Инновационная	Стимулирование роста, содействие обновлению, новым решениям, переходу на более высокий квалификационный уровень	Нарушение стабильности, появление новых проблем, возможное увеличение напряженности между сторонами конфликта
Преобразующая	Повышение уровня взаимного доверия, установление здоровых (нормальных) отношений	Ослабление конкурирующего начала
Информационная	Повышение уровня взаимной осведомленности сторон	Возможны появление недобросовестного использования одной или всеми сторонами открытой информации, отказ от сотрудничества
Профилактическая	Предупреждение возможного появления конфликтов, исключение нерациональных потерь, вызванных столкновением	Торможение процесса состязательности, приводящее к снижению эффективности жизнедеятельности сторон

Границы конфликта можно определить в пространстве и во времени. Особенно важно четкое определение пространственных границ при диагностике макросоциальных конфликтов, главным образом международных. Знание территориальных границ конфликта облегчает задачу определения его участников, позволяет принять превентивные меры. Временные границы конфликта характеризуются его началом, концом, продолжительностью.

1.3. Понятия “конфликтология”, “социология конфликта”. Генезис конфликтологии. Теории социального конфликта

Конфликтология – отдельная отрасль научного знания, изучающая социальную природу, причину, типы и динамику конфликтов; пути, методы, средства их предупреждения и регулирования. Конфликтология как область междисциплинарного исследования развивается в тесной связи с философией, социологией, психологией, историей, правом, этикой, экономикой, менеджментом и рядом других наук. В зависимости от ориентации исследования конфликт изучается как проявление социальной диалектики (макроуровень), как фактор развития социальной системы и социальных отношений (мезоуровень), как отражение в психике и сознании людей социальных противоречий и разногласий (микроуровень).

Первую попытку рационального осмысления природы социальных конфликтов предприняли еще древнегреческий философ Анаксимандр (ок. 610–546 до н. э.), античный философ Гераклит (ок. 540–480 до н. э.). Идеи Гераклита о борьбе как основе всех вещей и его попытку обосновать позитивную роль борьбы в процессе общественного развития продолжил другой философ-материалист Эпикур (341–270 гг. до н. э.). Эразм Роттердамский (1469–1536) раскрыл сложность примирения позиций противостоящих в конфликте сторон. Френсис Бэкон (1561–1626) выступил с резким осуждением социальных столкновений. В XVIII в. французские просветители Д. Пристли, Д. Дидро, Ж. Ж. Руссо осудили вооруженные конфликты и насилие.

Ход исторического процесса диктовал понимание роли социального конфликта в жизни общества. Конфликты стали восприниматься как неизбежные явления социальной жизни. Чарльз Дарвин (1809–1882) выдвинул теорию биологической эволюции, в которой описал развитие в живой природе как результат постоянной борьбы за выживание. Социальные дарвинисты Герберт Спенсер (1820–1903), Людвиг Гумплович (1838–1909), П. А. Кропоткин (1842–1921) в последующем объясняли развитие общества биологическими законами естественного отбора и борьбой за существование, подчеркивали противоречивый, конфликтный характер общественного развития.

Г. Спенсер обосновал принцип индивидуализма и конкуренции, стихийности в общественном развитии; экономической конкуренции он приписывал роль, аналогичную дарвинскому естественному отбору. Л. Гумплович определяющим в социальной жизни считал постоянную борьбу между группами. Он отмечал, что первоначальная борьба между ордами после возникновения государств сменилась борьбой между государствами, а внутри государств – между группами, классами, сословиями, политическими партиями. Заслугой Л. Гумпловича является также обоснование роли социальных групп и межгрупповых конфликтов в становлении и развитии различных социологических институтов. В качестве основных причин социальных конфликтов исследователь называл экономические, материальные мотивы. Русский теоретик анархизма Петр Алексеевич Кропоткин закономерным явлением исторического прогресса считал социальную революцию, а в качестве механизма преодоления противоречий предлагал концепцию абстрактной солидарности и взаимопомощи. Принято считать, что термин “социология конфликта” в научный оборот ввел немецкий социолог Георг Зиммель (1858–1918). Он рассматривал эволюцию форм социальной жизни людей, отводя особое место конфликту среди таких устойчивых проявлений социального взаимодействия, как авторитет, договор, подчинение, сотрудничество. По мнению Г. Зиммеля, конфликт, хотя и является одной из форм разногласия, в то же время выступает интегрирующей силой, объединяющей противоборствующие стороны, и тем самым укрепляет конкретные организации и в целом общество. Данные теоретические разработки широко использовались в 60–70-е гг. XX в. профсоюзными, политическими, государственными учреждениями в поисках согласия (консенсуса).

Основоположники марксизма-ленинизма преимущественно рассматривали конфликт с точки зрения его политического значения. Социологическая теория К. Маркса представляет собой достаточно стройную систему теории социальных конфликтов. В осмыслении проблем ликвидации частной собственности К. Маркс и Ф. Энгельс затрагивают многочисленные проблемы, касающиеся проблематики социальных конфликтов. В теории классовой борьбы и диктатуры пролетариата, разработанной В. И. Лениным, конфликты рассматривались на уровне классов, ведущая роль была отведена производственным отношениям; глобальные социальные конфликты понимались как непременное условие разрешения социальных противоречий.

В начале XX в. заметный вклад в развитие конфликтологии

внесли видные философы, социологи Питирим Александрович Сорокин (1889–1968) и Иван Александрович Ильин (1883–1954). Сорокин считал, что без знания общества и культуры никакие личные качества, включая поведение, образ мыслей, манеры, нравы человека, не могут быть развиты, реализованы и познаны. Он считал, что конфликт непременно связан с удовлетворением потребностей людей, а его основной источник – подавление базовых потребностей человека, невозможность их реализации. И. А. Ильин, считал, что без отличий между людьми, социальными группами никакое общественное устройство невозможно. А это непременно вызывает появление организационно-иерархических конфликтов.

Среди наиболее значимых концепций конфликта XX в. является рассмотрение его на основе структурно-функциональной модели организации, обоснованной американским социологом Толкоттом Парсонсом (1902–1979). Структурный функционализм обосновал теорию “социального изменения”, учитывающую значение дисфункциональных элементов в социальной системе, синтезировал две модели равновесия и конфликта, тем самым сделав поворот к изучению социального конфликта. Т. Парсонс признавал внутреннюю противоречивость социальной системы, соответственно ее потенциальную конфликтность. В то же время он представлял конфликт больше социальной аномалией, которую необходимо преодолевать, нежели как положительное явление. В книге “Рабочие материалы по теории социального действия”[15], написанной совместно с Э. Шилзом и Р. Ф. Бейлзом, сделана попытка решить проблему развития и изменения системы путем приведения ее в соответствие с нормативной.

Профессор Гарвардского университета Элтон Мэйо (1880–1949) рассматривал природу социального конфликта с позиций, близких к подходам Т. Парсонса. Его школа человеческих отношений рассматривала конфликты как социальную болезнь, пропагандировала социальное равновесие, состояние сотрудничества.

Немецкий социолог Ральф Дарендорф (1929–2009) в концепции конфликтного развития общества предположил, что всякий элемент социальной системы в определенной степени дезорганизовывает работу всей системы. По его мнению, конфликты происходят по причине неравного доступа к ресурсам, борьбы за власть, престиж и авторитет, неравного положения людей в социальной структуре. Р. Дарендорф полагал, что бесконфликтное общество в принципе невозможно, но люди способны управлять конфликтами и упреждать социальные потрясения.

Американский социолог Льюис А. Козер (1913–2003), один из основоположников функциональной модификации теории социального конфликта трактовал его в отличие от Р. Дарендорфа как фактор социального развития и сплочения. В то же время он придерживался классических постулатов, выдвинутых Э. Дюркгеймом и Г. Зиммелем, в соответствии с которыми процесс социальной дифференциации и рост независимости индивидов и структур ведут к углублению социального конфликта. Это одновременно приводит к возрастанию гибкости социальных институтов и их способности справляться с последствиями конфликта. Подходы Л. Козера к проблемам социального конфликта позволяют сближать теорию конфликта с теорией эволюционного функционализма.

В современной социологии понятие “социология конфликта”, введенное в научный оборот Г. Зиммелем, используется достаточно активно, разрабатываются его различные теоретические аспекты. Американский исследователь Алвин Гоулднер (1920–1980) основной задачей социологии конфликта видел определение причин конфликтного состояния общества и поиск путей его преодоления. Известный российский ученый А. Г. Здравомыслов (1928–2009) в книге “Социология конфликта”[16] рассмотрел природу, движущую силу и мотивацию конфликтных противостояний главным образом через призму социально-политических конфликтов. Социология конфликта, по его мнению, рассматривает конфликт как вполне нормальное явление общественной жизни.

Правота приверженцев социальной справедливости, согласия и мира бесспорна. Одновременно нельзя отрицать и тот факт, что совершенно бесконфликтное развитие в современном обществе в принципе невозможно. Задача социологии конфликта – разработка методологической основы, определяющей направленность исследований социального конфликта; анализ функциональных, сущностных конфликтов в процессе практической деятельности группы, организации, включая взаимодействия личности и социальной группы; изучение причин и динамики объективных конфликтов интересов и целей различных общностей; разработка механизмов разрешения конфликтной ситуации социальными субъектами.

Итак, **социология конфликта** – отрасль социологии и социологическая дисциплина, предметом изучения которой является появление, развитие и разрешение социальных конфликтов. Центральной проблемой социологии конфликта является анализ всех видов и типов социальных конфликтов на основе использования различных теорий. Социологические

исследования конфликтов проводятся с применением достижений ряда наук и областей знаний: истории, математики, педагогики, правоведения, психологии, философии. Объектом изучения социологии конфликта являются все виды социальных конфликтов, предметом – поведение социальной группы, а также отдельной или нескольких личностей, затрагивающее интересы какой-либо социальной группы или какого-либо социального института, которое приводит к конфликтам. Социология конфликта изучает как позитивную, так и негативную роль конфликтов в жизни общества, социальных групп, рассматривает развитие конфликта как социальный процесс.

1.4. Развитие теории социального конфликта

Употребляя слово “конфликт” в обычных повседневных разговорах, люди легко улавливают его значение из контекста. Мало кто при этом интересуется, к какому виду или уровню социальных конфликтов относится конкретное противостояние, насколько оно зависит от других конфликтов, социальных процессов и отношений, уровня напряженности в обществе. Однако от этих вопросов не уйти, если необходимо найти пути и способы эффективного предотвращения конфликтных ситуаций, возможности их преодоления. Научная литература не всегда в этом помогает: на страницах научных журналов и на конференциях по проблемам социальных конфликтов разгорается полемика о дефинициях. По приблизительным подсчетам только в российской литературе уже имеется более трехсот определений понятия “конфликт”.

В публикациях всех советских обществоведов и большинства исследователей из стран, пытавшихся строить социализм, понятие “социальный конфликт” применялось только для обозначения особого типа общественных коллизий, которые проистекают из различия места, занимаемого людьми в социальной структуре данного общества. Этот тип коллизий, столкновений характеризует противоречия между различными социальными группами, слоями и общностями (как элементами социальной структуры общества) или просто между отдельными личностями, когда они выступают в качестве представителей этих групп, слоев, общностей. Социальный конфликт при таком подходе – это взаимная борьба общественных сил, олицетворяющих собой различные стороны определенного объективного противоречия в конкретной сфере жизни общества. Соответственно качественному своеобразию этих сфер конфликт проявляется в различных формах: экономической, политической, идеологической, национальной, международной и т. д.

В соответствии с таким подходом социальные конфликты виделись только в буржуазном обществе. В странах социализма могли возникнуть только случайные конфликтные ситуации. Категории “социалистическое общество” и “социальный конфликт” понимались как несовместимые, поскольку вторая не отражает материальные и духовные реалии первой. Представления о сущности социального конфликта у обществоведов-марксистов формировались на основе изучения

противостояний крупных социальных групп в капиталистическом обществе. В литературе постепенно стало правилом: понятием “социальный конфликт” обозначают в основном проявление так называемых антагонистических противоречий, как, например, классовая борьба, национально-освободительное движение, социальные революции и т. д. Тем временем западные социологи разрабатывали различные подходы к анализу социальных конфликтов с позиции их всестороннего проявления, выяснялась природа этого общественного феномена, изучались причины возникновения конфликтных ситуаций, производилась типология социальных конфликтов, исследовались их взаимосвязь и взаимовлияние, анализировались социальные последствия конфликта в жизни общества. В результате была сформирована общая теория конфликтологии, в нее входили частные теории конфликтов: конфликтная социология Р. Коллинза, социология социальных конфликтов Л. Крисберга, концепция позитивно-функционального конфликта Л. Коузера, конфликтная модель общества Р. Дарендорфа и др. В работах Дж. Аткинсона, Дж. Бернарда, К. Боулдинга, М. Вебера, Т. Парсонса, А. Рапопорта, Р. Снайдера и др. велись поиски формализации процессов взаимодействия, связанных с конфликтом, к анализу проблем конфликтологии привлекались методы теории игр и решений, системного анализа.

В последние годы основные положения западной социальной конфликтологии нашли отражение в трудах по теории и практике менеджмента, появились работы ученых Польши, России, других постсоциалистических стран по психологии личностного поведения в конфликтной ситуации, роли руководителя в предотвращении и преодолении трудовых конфликтов и т. п. Число этих работ увеличивается: социологи, экономисты, психологи анализируют порождаемые практикой технологии управления конфликтными ситуациями в сложный период реформирования социально-экономических отношений, вырабатывают рекомендации, позволяющие регулировать конфликтную ситуацию в конкретных условиях. Это дает основание надеяться, что, несмотря на засилье излишне теоретизированных публикаций по конфликтологии, студенты, аспиранты и специалисты смогут найти в литературе постсоциалистических стран необходимые для повседневной жизни советы.

1.5. Социальная напряженность и социальные конфликты [17]

Конфликты – это тип социального взаимодействия, субъектами которого выступают индивиды, группы и организации. Конфликты представляют собой естественный аспект коллективной жизни, а не “патологическое отклонение”. Конфликт и сотрудничество, борьба и консенсус, конфликтность и толерантность в обществе неразрывно связаны. Конфликт может быть определен как социальное отношение между двумя или большим числом сторон, цели которых реально или предположительно несовместимы. Конфликт – это всегда столкновение интересов, которые характеризуют ценностные ориентации и потребности конфликтующих. Участники конфликтов в различной степени осознают несовместимость своих целей. Без минимального осознания этой несовместимости конфликты остались бы лишь возможностью.

В жизнедеятельности каждой организации могут быть периоды, когда нет никаких противостояний, конфликтов. Это кратковременные периоды, чаще всего они бывают после завершения какой-то большой работы, после каникул, праздников и т. п. Если “бесконфликтный” период затянулся, то это значит, что или конфликты протекают латентно, напряженность возрастает, временное спокойствие неизбежно прервется взрывом; или по каким-то причинам в организации нет столкновения интересов, значит, нет совместной деятельности, по существу, нет организации как таковой. Люди, как в общественном транспорте, просто случайно оказались рядом. К примеру, на кафедре работает два преподавателя, но зарплата у них разная, поскольку один “борется” за нагрузку, дополнительные часы, а второй только выполняет требуемое. То, что зарплата у него в 1,5–2 раза меньше, его не волнует, деньги он зарабатывает в другом месте. Интересы этих людей не сталкиваются, они определенное время работают вместе, но, по существу, не являются членами одной организации.

Важным аспектом конфликтов является интенсивность, с которой они переживаются их участниками. В одних конфликтах их участники испытывают взаимную нетерпимость, враждебность, в других – их личные отношения не ухудшаются, в третьих – все происходит подобно бурному вихрю, в четвертых – взаимодействие сторон развертывается в спокойной обстановке. Таким образом, интенсивность конфликтов может быть разной.

Понятие “социальная напряженность” является ключевым в конфликтологии. Под напряженностью обычно подразумевается неспокойная ситуация, готовая разразиться чем-то неприятным. Напряженность человек ощущает на различных социальных уровнях: в семье, в транспорте, в бытовых ситуациях, на работе и т. п.

Различные аспекты напряженности изучаются рядом наук. Так, философия разрабатывает методологию изучения социальных конфликтов, социология рассматривает причины возникновения напряженности и ее динамику, медицина осуществляет реабилитацию человека, оказавшегося в состоянии чрезмерного напряжения, психология изучает психологические механизмы осознания противоречивых ценностей, норм, ориентаций, целей индивидов, возникновения и развития внутренней напряженности.

Понятие “напряженность” в научный оборот ввел Т. Парсонс[18]. В последующем его стали активно применять теоретики и практики, вкладывая в него различный смысл. Современное понимание раскрывает высказывание Н. Дж. Смелзера, который считал, что напряженность всегда выражает отношение между событиями и определенными культурными и индивидуальными стандартами.

В последние годы напряженность все чаще начали рассматривать как естественное состояние любого социального образования. Так, А. К. Зайцев считает, что напряженность является способом существования любого общества. По его мнению, “социальная напряженность – это психологическое состояние значительных социальных групп, можно сказать, групповые эмоции. В основе социальной напряженности находится … групповая неудовлетворенность людей”[19]. Социальная напряженность характеризует уровень конфликтности, меняющийся во времени.

Возникновению любого конфликта предшествует напряженность. Или, иначе, *социальная напряженность на определенной стадии может перерасти в социальный конфликт*. Однако достаточно часто социальная напряженность существует в латентной форме, не проявляя себя внешне. Этому во многом способствует отсутствие или очень слабое реагирование сторон на конфликтогенный фактор, т. е. их **толерантность**. Один из ведущих российских ученых-социологов С. А. Кравченко дает следующее толкование этого термина: “1) терпимость, терпимое отношение к взаимодействию разных индивидов, социальных групп, этносов, государств; 2) терпимое отношение к другим культурным ценностям и нормам, иным верованиям и культам”[20].

Это один из основных демократических принципов, неразрывно связанный с концепциями плюрализма, свободы социальной и прав человека.

Анализу причин социальной напряженности в коллективе должно предшествовать получение информации, дающей возможность оценить направленность и динамику интересов работников, структуру и приоритеты потребностей, уровень удовлетворенности потребностей, ожидания работников по разрешению их проблем, адекватность поведения людей поставленным целям, намерения и готовность к социальному протесту или согласию, осознание социально-экономических последствий своих действий.

Большинство конфликтологов под социальной напряженностью понимают явления, связываемые с ростом недовольства различных социальных групп и общностей, возникновением противоречий и столкновением интересов, т. е. кризисом общественных отношений. Общая основа этих явлений – кризисное положение в различных сферах общественной жизни, массовая неудовлетворенность общественными процессами и уровнем жизни, столкновение различных взглядов по вопросам развития государства, появление экстремистски настроенных групп, ставящих своей целью ускорение прогресса (в их понимании).

Именно такая ситуация сложилась в конце 1980-х – начале 1990-х гг. в бывших соцстранах. Ее естественным результатом стал распад системы социализма, сопровождаемый относительно мирным государственным переворотом. В последующие два десятилетия на постсоциалистическом пространстве борьба за власть обострилась, принимает нередко экстремистские формы. Примером в этом плане служат события в Киргизии весной 2010 г. В отдельных регионах России, особенно на Кавказе, массовая неудовлетворенность общественными процессами и уровнем жизни находится на опасном уровне. Сходные процессы наблюдаются в постсоциалистических странах.

Социальная напряженность – такое состояние социальной системы, содержанием которого является процесс возникновения и развития противоречивости отношений, интересов, действий людей, социальных групп и институтов, общества в целом, характеризующийся усилением противоположных тенденций, потребностей и целей социальных общностей и индивидов, сопровождающийся ростом недовольства, негативной психологической напряженностью, дестабилизацией социальных связей.

Необходимое условие назревания социальной напряженности

– возникновение социальных противоречий, т. е. взаимоисключающих тенденций в различных явлениях. Противоречия не всегда порождают социальную напряженность. Они, прежде всего, источник самодвижения и развития объективного мира. Большинство противоречий разрешаются в рамках совершенствования существующих социальных структур, без противостояния общественных сил и интересов, выраженных кризисных явлений, дестабилизации функционирования социального организма и его подсистем. Противоречие может развиваться в рамках внутренней структуры, в системе глубинных связей и отношений, внешние проявления которых могут отсутствовать на протяжении продолжительного периода, т. е. не проявляться в виде социальной напряженности. Таким образом, социальная напряженность не может назревать без социальных противоречий, но существование противоречий в социуме не означает неизбежности возникновения напряженности в общественных отношениях.

Социальная напряженность может существовать на микроуровне (в различных подсистемах общества: трудовых коллективах, общественных организациях) и на макроуровне (во всех общественных подсистемах сразу, в государстве в целом). На уровне всего общества (страны) социальная напряженность возникает тогда, когда противоречия между различными общественными группами не разрешаются, а, наоборот, накапливаются как в горизонтальных, так и в вертикальных общественных связях.

Игнорирование социальных противоречий, сооружение барьеров на пути их естественного разрешения, а также подавление попыток осмыслить причины и сущность противоречий создают скрытую социальную напряженность. На микроуровне скрытая форма социальной напряженности характеризуется ухудшением морально-психологического климата коллектива, снижением производительности труда, дисциплинированности и т. п. Работники, нередко сами не подозревая этого, фактически проводят так называемую итальянскую забастовку, означающую ничегонеделание в рабочее время. На уровне общества скрытая социальная напряженность сопровождается падением авторитета государственных и политических структур, массовым недовольством системой распределения, кризисом мотивации труда (ничегонеделание становится нормой поведения на работе, старые стимулы к труду не помогают решить проблему и т. д.).

Если отношение к противоречиям не меняется, то социальная напряженность в обществе неизбежно приобретает открытые

формы: межнациональные коллизии, конфронтация политических движений, забастовки и другие виды конфликтов.

Наглядно представить взаимосвязь между напряженностью в различных подсистемах общества помогает рис. 1. В основе его построения лежит понимание того, что социальная сфера, находясь в одном ряду с другими сферами общества (экономической, политической и духовной), одновременно продуцирует социальные отношения, не выступающие в качестве общего для экономических, политических, бытовых и т. п. отношений, но и не находящиеся с ними на равных позициях. Социальные отношения как бы являются носителем других видов общественных отношений; пересекаясь с другими, в зависимости от предметной сферы они составляют смешанные социально-экономические, социально-политические, социально-культурные отношения.

Если рассматривать кризисные отношения в обществе в целом, то пять крайних окружностей на рис. 1 ограничивают Непонимание взаимосвязи между напряженностью в различных подсистемах общества является причиной того, что в условиях конкретной трудовой организации не удается урегулировать самые простые конфликты. Мы, как плохие врачи, пытаемся лечить одну болезнь, ту, что на виду, когда надо оздоровлять весь организм. Нельзя забывать, что причиной конфликтности человека в данный момент может быть не только неудовлетворенность действиями коллег, но и неприятности в семье, нежелательный для него поворот в политических событиях, проигрыш любимой команды и даже то, что кто-то наступил ему на ногу в автобусе. Возникшая в одной сфере жизнедеятельности напряженность передается через человека в другие сферы.

Рис. 1. Взаимосвязь социальной напряженности и конфликтности в основных подсистемах общественных отношений

Если рассматривать кризисные отношения в обществе в целом, то пять крайних окружностей на рис. 1 ограничивают основные подсистемы общественных отношений (экономических, политических, духовных, культурных, бытовых), затронутых кризисом. Центральная окружность отражает социальные отношения, обобщенный аспект всех отношений в обществе. Часть ее площади, перекрывающая другие окружности, показывает напряженность и конфликт между людьми, обусловленные кризисным состоянием той или иной подсистемы общества. Свободная площадь в центральном круге – это ощущение напряженности и состояние конфликтности индивидов, социальных групп, общностей, рассматриваемая вне каких-либо конкретных сфер общества. Масштабы, объемы, глубина социальной напряженности и конфликтности для каждого конкретного человека или социальной группы зависят от того, как их затрагивают напряженность и конфликты в каждой подсистеме и обществе в целом. В свободной площади большого

круга (целостной системы) находятся экономические, политические, духовные, культурные, бытовые отношения, не вовлеченные в кризис.

Втянутые в конфликтную ситуацию люди разносят “инфекцию” напряженности по ячейкам общества. Социальная напряженность проявляется по-разному, каждая взаимосвязь в социальной системе и ее подсистемах создает или способна создать напряженность. Можно говорить о мере, степени напряженности и, безусловно, об уровнях социальной напряженности.

Один из ведущих исследователей социальной напряженности в России В. О. Рукавишников выделяет следующие стадии и основные признаки напряженности на уровне общества[21]:

Первый: в самых широких кругах населения распространяются настроения недовольства существующим положением дел в жизненно важных сферах общественной жизни, настроения неудовлетворенности существующим порядком в широком смысле слова.

Второй: под влиянием общественных настроений утрачивается доверие к властям, исчезает ощущение безопасности, широкое хождение приобретают пессимистические оценки будущего, всевозможные слухи, т. е. в обществе в целом (или в отдельной территориальной общности) возникает атмосфера массового психического беспокойства, эмоционального возбуждения.

Третий: социальная напряженность отображается и проявляется не только в общественных настроениях, но и в массовых действиях: в ажиотажном спросе, скупке товаров, в вынужденной и добровольной миграции части людей в другие регионы, а также за границу, в активизации деятельности общественно-политических движений, в борьбе за власть и влияние в массах, в стихийных и организованных митингах, демонстрациях, забастовках и иных формах гражданского неповиновения.

Понятия “конфликт” и “напряженность” в чем-то очень близки. И конфликт, и напряженность формируются в конкретной ситуации, содержащей социальную проблему, связанную с существованием противоречий, затрагивающих интересы, ценности людей. И конфликт, и напряженность являются результатом развития социальных противоречий, в процессе которого была возможна бесконфликтная форма их преодоления, т. е. переход социальной системы на новый уровень равновесия участвующих социальных сил, нахождение решения, уравновешивающего дестабилизирующие факторы. Надо

подчеркнуть, что понятие “социальная напряженность” больше характеризует отношения между классами, социальными группами в обществе в целом.

Конфликт – всегда следствие напряженности. В наиболее явной форме он возникает в условиях, когда отсутствовали попытки преодолеть напряженность или когда исчерпаны способы прекращения ее развития. Существование социальной напряженности на макроуровне, независимо от того, какой характер (открытый или скрытый) она имеет, неизбежно порождает конфликты между социальными группами и отдельными индивидами на всех уровнях, обостряет течение этих конфликтов, делает неизбежными непримиримое противостояние, коллизии. В реальной жизни конфликты зачастую отражают лишь одну сторону социальной напряженности, поэтому их разрешение нередко носит временный характер. Яркий пример – появление новой серии межнациональных конфликтов после различных мер по реализации национальных устремлений и стабилизации религиозных сил. Или другой пример: удовлетворение требований забастовщиков неизбежно порождает недовольство других работников, оказавшихся в худшем положении из-за своей несплоченности, политической неопытности, слабости. Социальную напряженность нельзя лечить частичными мерами, ее надо устранять последовательно, но реально и всесторонне.

Сказанное относится к любым уровням социальной напряженности, это положение тем актуальнее, чем меньшее количество индивидов втянуто в конфликтные ситуации. При конфликтах с минимальным количеством участников (два человека: руководитель ↔ подчиненный, муж ↔ ↔ жена, мать ↔ дочь и т. п.) необходимость комплексного разрешения противоречий, обуславливающих напряженность, обостряется. В противном случае отношения становятся серией конфликтов. Если это на производстве, то конфликтующие забывают о деле, если в семье, страдают все окружающие: главное для противоборствующих сторон видится не в поиске истины, а в том, чтобы победить и при этом унизить другого. Длительное участие в конфликтах может привести к деградации личности. Стремление выиграть “битву” во что бы то ни стало настолько поглощает человека, что он начинает все оценивать лишь с точки зрения такой “победы” и становится неразборчивым в средствах. Трагикомичность этого явления состоит в том, что в большинстве случаев люди ненавидят образы недругов, возникшие в их воображении, а не действительные объекты.

1.6. Мониторинг напряженности и толерантности: теория и методика исследования

Управление социальным развитием общества невозможно без обширной систематической информации о его состоянии. Для управления любой социальной организацией важно систематически замерять состояние напряженности в ней, а также выявлять факторы, способствующие проявлению толерантности.

Для решения практических проблем предупреждения, разрешения и прогнозирования социальных конфликтов чрезвычайно важна разработка теоретико-методологических и методических основ мониторинга. Применительно к нашему предмету исследования требуется обоснование новых теоретико-методологических подходов к проведению мониторинга социальной напряженности и толерантности в социальных организациях различного уровня.

Понятие “мониторинг” имеет латинское происхождение (лат. *monitor* – напоминающий, предостерегающий), первоначально оно использовалось для описания работы контрольных приборов. В естественных науках термин “мониторинг” начал применяться давно, в частности при реализации технологических процессов и их контроле, в экологических исследованиях. В конце XVIII – начале XIX в. словом “монитор” называли помощника преподавателя, осуществлявшего наблюдение (надзор) за учениками в отсутствие преподавателя. Несколько необычно для нынешнего восприятия толкование В. И. Даля: “Мониторъ, военный боевой корабль… Название дано отъ ящерицы мониторъ, будто бы предваряющей о близости крокодила”[22]. В политологии к функциям мониторинга относят слежение и раннее предупреждение нежелательных политических событий. Сегодня многие исследователи под мониторингом подразумевают сбор информации, регулярное наблюдение, оценку и прогноз. В словаре, составленном под редакцией Ю. И. Аверьянова, уточняется аспект сбора информации, мониторинг определятся как “1) сбор информации средствами массовой коммуникации; 2) наблюдение, предостережение и прогноз ситуации”[23]. Статистики употребляют этот термин для обозначения специально организованного систематического наблюдения за состоянием каких-либо объектов. Ряд исследователей под мониторингом понимают систему наблюдения и контроля над всеми социальными процессами, вызывающими исследовательский

интерес. В. Н. Иванов, Г. П. Лесников, В. Л. Зайченко раскрывают аналитическую функцию мониторинга, заключающуюся в систематическом отслеживании, изучении состояния социальных явлений и процессов, сопоставлении результатов наблюдений с целью получения представление об их состоянии и тенденциях развития[24]. И. А. Кривобоков рассматривает мониторинг как специально организованный, непрерывный процесс поиска, группировки и комплексной обработки индикаторов с целью оперативного оценивания и прогнозирования возможных состояний социально-экономической системы и ее уровней, выработки корректирующе-упреждающих мер управленческого воздействия[25].

На сегодняшний день теория мониторинга как целостная система не разработана, а теория социального мониторинга и вовсе не сформирована. Социальный мониторинг многие современные ученые рассматривают как способ познавательной и предметно-практической деятельности, обеспечивающей комплексную оперативную и адекватную оценку социальных ситуаций с целью выработки оптимальных управленческих решений и составления эффективных прогнозов. Некоторые ученые отождествляют мониторинг с методом сбора данных в социологии, обосновывая это схожестью инструментария. Естественно, мониторинг приобретает многие признаки не только социологии, статистики, как уже отмечалось, но и экономики, политологии и др. Но это вовсе не означает, что мониторинг является лишь методом других наук.

Объектом мониторинга может быть и вся социальная система, и каждая из ее составляющих, например, не все аспекты деятельности предприятия, рассматриваемого как социальная система, а лишь состояние напряженности в коллективе. Именно так считает Ф. М. Бородкин: “…объектов деятельности мониторинга в общественной жизни можно указать бесконечно много. Количество и конкретный состав показателей для наблюдения и оценки процессов ограничены лишь фантазией исследователей, наблюдателей, субъектов управления и заказчиков. … объектами мониторинга *(социологического – авт.)* являются группы, социальные институты, их взаимосвязи и взаимодействия, динамика, а также индивиды как представители таких групп и институтов”[26].

Социальный мониторинг, ориентируясь на многообразные социальные явления, не исключает рассмотрения в качестве объекта факторов несоциального происхождения, но обеспечивающих функционирование социальной сферы или существенных для развития социума.

В самом общем виде **функцией мониторинга** является наблюдение за объектом, оценка его состояния, предупреждение нежелательных тенденций его развития, осуществление контроля за происходящими наблюдаемыми процессами. Функциями социального мониторинга как инструмента социального управления является:

• определение состояния объекта управления в заданный момент времени и выявление динамики и направления развития;

• выявление причинно-следственных связей и противоречий, лежащих в основе наблюдаемых явлений;

• прогнозирование исследуемых социальных процессов;

• систематический контроль над ходом процесса и его соответствием намеченной тенденции развития;

• информационное обеспечение постановки задач социального управления.

Среди основных **принципов построения системы мониторинга** выделим принципы системности, адресности и предметной направленности. Предметная направленность подразумевает возможность применения мониторинга в различных системах: технических, политических, социальных, экологических и др.

В зависимости от выполняемых функций мониторинг подразделяется на социальный, экономический, социологический, социально-психологический, социально-экономический и др. Социальный мониторинг в самом общем выражении представляет собой мониторинг социальной сферы, а социологический мониторинг является специфическим комплексным методом сбора, обработки, анализа и использования информации о цельном объекте. Причем объектом социологического мониторинга (с использованием социологического инструментария) могут быть не только социальные объекты, но и политические, экологические и др. Социологический мониторинг политической, экономической, экологической системы в качестве объекта исследования выбирает соответствующую сферу, а предмет определяется исходя из поставленных цели и задач.

Для проведения мониторинга необходимо выделить индикаторы и показатели, характеризующие социальную напряженность или социальное согласие. О наличии в обществе состояния социальной напряженности могут свидетельствовать определенные признаки. Основными из них являются: а) рост агрессии, преступности; обострение межнациональных конфликтов; б) увеличение числа самоубийств; преобладание настроения пессимизма, равнодушия; в) снижение рождаемости; увеличение числа разводов; г) повышение уровней

заболеваемости, смертности; д) разрыв хозяйственных связей; е) разобщение в трудовых коллективах; ж) спад производства; з) ухудшение показателей экономической деятельности. Построение системы индикаторов социальной напряженности требует их классификации. Можно подразделить их по мировоззренческому, идентификационному, субъектному, объектному и другим основаниям. Применительно к коллективу можно назвать следующие индикаторы:

• высокий уровень неудовлетворенности работников условиями и уровнем организации труда, производства и управления;

• наличие острой проблемы, затрагивающей интересы большинства членов коллектива, и отсутствие реальных путей ее решения в рамках действующего законодательства и возможностей предприятия;

• проявление апатии и безразличия к результатам труда, рост иждивенческих настроений;

• пессимизм и неверие в эффективность принимаемых мер социальной защиты в условиях радикальных преобразований, неуверенность в будущем;

• неблагоприятная морально-психологическая атмосфера, разногласия, конфликты, эмоциональная напряженность отношений в коллективе;

• высокий уровень потенциальной текучести среди рабочих основных процессов;

• падение трудовой и технологической дисциплины;

• потеря руководством инициативы в управлении ситуацией, консолидация группировок вокруг неформальных лидеров;

• выдвижение требований, проведение митингов, собраний, делегирование представителей коллектива для решения вопросов с руководством.

Программа мониторинга осуществляется в несколько этапов. Вначале отрабатывается методика и принципы организации проекта. На первом (установочном) этапе ставятся задачи, связанные с необходимостью уточнения предмета исследования, а также с разработкой инструментария, который с требуемой разрешающей способностью может обеспечить сбор и анализ информации. Здесь происходит разработка и экспериментальная проверка научной, предметной структуры, организационных принципов и методического инструментария. Для конкретизации предмета мониторингового исследования применяется метод экспертных оценок, в ходе реализации которого нужно дать ответы на вопросы, касающиеся уточнения инструментария исследования, корректировки стадий и сроков его проведения.

На последующих этапах осуществляется сбор материалов, позволяющих сделать заключение (промежуточное или окончательное) по тому или иному предмету исследования. Каждый очередной этап завершается корректировкой методики, принципов, инструментария исследования, если промежуточные результаты требуют этого.

Методический инструментарий мониторинга включает в себя постоянный блок, к которому на каждом этапе прибавляются новые блоки, включающие в себя индикаторы, позволяющие дополнить информационную базу исследования новыми данными. При этом если новые индикаторы не были апробированы ранее, то рекомендуется провести пилотажное исследование для отработки скорректированного инструментария. Обобщение эмпирических данных позволяет перейти к заключительному этапу решения научных задач, включающем логический анализ данных об объекте исследования применительно к предмету исследования в намеченные промежутки времени.

Таким образом, мониторинг осуществляется посредством реализации определенной последовательности процедур:

1) определение объекта наблюдения;
2) обследование выделенного объекта;
3) создание модели информационного анализа объекта;
4) определение методики измерений;
5) определение состояния объекта наблюдения;
6) прогнозирование изменений состояния объекта;
7) преобразование информации в удобную для использования форму.

Для эффективной организации этой работы необходимы: комплексная реализация всех мероприятий мониторинга; сочетание мониторинга с другими методами сбора данных; учет правовых аспектов; учет точек критического состояния при проведении мониторинга; учет обратных связей, возникающих в процессе мониторинга.

Проведение мониторинга принципиально возможно по всему срезу системных и управленческих уровней, начиная от всеобщих глобальных системных тенденций вплоть до групп элементов, составляющих основу системы. В зависимости от специфики объекта прогнозно-управленческих задач в социальном мониторинге могут доминировать те или иные способы сбора и обработки информации, применяться показатели социологии, психологии, статистики, политологии и т. д. с различными весовыми коэффициентами. Поэтому социальный мониторинг в конкретных условиях его организации может приобретать

признаки различных видов социальных исследований, а также на определенных этапах полностью трансформироваться в них. Однако по своей сути социальный мониторинг остается комплексным методом исследования социальных систем и социальных процессов посредством использования свойств мониторинговых индикаторов.

Каждое направление социального мониторинга ориентируется на систематическое слежение за состоянием объекта и оценку состояния соответствующих компонентов социальной сферы. При этом получаемая информация о социальном объекте, обосновывающая принятие управленческих решений, должна быть полной и достоверной.

Мониторинг напряженности и толерантности может стать одним из основных факторов, повышающих стабильность социальной системы. Для этого в системе социального мониторинга необходимо предусмотреть функционирование обратной связи. Это позволит при появлении негативных тенденций в развитии социальной системы нейтрализовать факторы, вызывающие их. Обратная связь проявляется как реакция на управленческое действие, которое осуществляет субъект управления, в виде информации о состоянии управляемого объекта и его изменении. Полученные таким образом данные об уровне социальной напряженности позволяют осуществлять регулирование управляющего воздействия на систему, т. е. корректировать управленческие действия в процессе управления социальным развитием. Так через обратную связь объект управления воздействует на субъект управления, и эффективность принимаемых решений оценивается оперативно. В случае развития социальных процессов в желаемом направлении (наличие положительной обратной связи) субъект управления сохраняет намеченную схему воздействия на управляемый объект.

При организации мониторинга выбираются индикаторы, характеризующие те или иные явления, процессы, состояние объекта. Индикаторы описывают свойства объекта, которые представляют собой множество связанных между собой элементов. Показатели, применяемые в качестве социальных индикаторов, должны отвечать определенным требованиям (адекватно отражать исследуемый объект, носить обобщающий характер, иметь сопоставимость, дополняемость, иметь строго определенную форму и др.). Мониторинговые индикаторы представляют собой формы отражения суммарной результирующей множества взаимодействий и находятся в определенном соотношении с количественными признаками и их

мерой, что дает теоретико-методологическую основу для использования таких индикаторов в качестве источника прогнозной информации, а также позволяет рассматривать их как объект прогнозного поиска и как элементы конструирования прогнозных моделей.

В качестве индикаторов социальной напряженности можно выделить следующие признаки:

- наличие острой проблемы, затрагивающей интересы большинства людей, с одной стороны, а с другой стороны, отсутствие реальных путей ее решения в рамках действующего законодательства;
- высокий уровень неудовлетворенности людей работой институтов управления;
- проявление апатии и безразличия, рост иждивенческих настроений;
- пессимизм, неверие в эффективность принимаемых мер социальной защиты, неуверенность в будущем;
- неблагоприятная морально-психологическая атмосфера, повышение уровня бытовой агрессивности;
- потеря формальным руководством инициативы в управлении ситуацией, консолидация группировок вокруг неформальных лидеров;
- выдвижение требований, проведение митингов, собраний, делегирование представителей;
- обострение криминогенной обстановки, увеличение количества насильственных преступлений.

В целях определения динамики изменения показателей, характеризующих социальную напряженность, необходимо периодически фиксировать их величины, а при необходимости и направления их движения, что позволит определить будущее состояние исследуемой социальной системы или определенного социального процесса.

Таким образом, основу теоретико-методологической и технологической базы социального мониторинга составляют представления о группе показателей, выделяемых по информационно-прогнозным свойствам в разряд мониторинговых. Мониторинг является наиболее эффективным инструментом прогнозирования состояния социальной системы, включая такие ее важнейшие показатели, как напряженность и толерантность. Таким образом, мониторинг представляет собой не только непрерывный процесс фиксации состояния объекта в пределах обозначенного отрезка времени, но и анализ тенденций и направлений развития процесса, прогноз будущего состояния системы.

1.7. Столкновение и психологическое межличностное противостояние как одни из ведущих характеристик конфликтов

Слово “конфликт” происходит от латинского *conflictus*, которое в буквальном переводе означает “столкновение”. С этой позиции конфликт можно представить как одну из форм взаимодействия людей, социальных групп, общностей и институтов, при которой действия одной стороны столкнулись с интересами другой, препятствуют реализации ее целей. Другими словами, конфликт – это проявление объективных и субъективных противоречий, выражающихся в противостоянии сторон.

Типичным признаком конфликта является наличие явного стремления каждой из сторон получить выгоды за счет другой стороны. При этом успех одной из них означает неудачу другой, а само конфликтное поведение выглядит как стремление ликвидировать или взять под контроль другую сторону. Характерными чертами конфликта являются неопределенность исхода, т. е. ни один из участников конфликта заранее не знает решений, которые принимают другие участники; различие целей, отражающих как несовпадающие интересы различных сторон, так и многосторонние интересы одного и того же лица; различный образ действий каждой из сторон.

В конфликтной ситуации происходит столкновение интересов нескольких сторон, преследующих различные цели и имеющих для их достижения некоторый набор вариантов действий, каждый из которых приводит к одному (или одному из нескольких) возможному исходу. Результат любого поступка одной стороны зависит от выбранного поведения других сторон.

Социальный конфликт имеет ту особенность, что в нем сталкиваются интересы людей, их общественные устремления, цели, нормы и правила поведения (взаимоотношений). Конфликт представляет собой всесторонний и многоаспектный феномен общественной жизни. Он может происходить на макроуровне. Такие конфликты возникают в ситуациях, обостренных необходимостью модернизации общества. Это крупномасштабное противоборство различных социальных сил, имеющих противоположные экономические и политические цели. Вместе с тем социальными конфликтами являются и менее масштабные столкновения, когда вступают в противоречие интересы руководителей и работников в рамках отрасли, предприятия.

Социальные конфликты чаще всего происходят на почве обострения межнациональных отношений и отношений малых групп в различных сферах общественной жизни. Это административные, педагогические, семейно-бытовые и иные конфликты.

К числу социальных, безусловно, относятся и так называемые межличностные конфликты, к которым в научной литературе стран Восточной Европы относятся с необоснованным предубеждением. Многими теоретиками и практиками игнорируется очевидный факт, что по своей сути любые конфликты сводятся к противостоянию на межличностном уровне. Любой индивид вступает в противостояние не с какой-то абстракцией, представляющей, к примеру, ту или иную управленческую должность, а с конкретным человеком. Особенность западных исследований конфликта в том, что при объяснении их природы ученые прибегали к психологической и социально-психологической дедукции. Такой подход позволяет собрать и проанализировать достоверные с точки зрения конкретного фактического материала данные, увидеть взаимосвязь различных конфликтных ситуаций, в которые попадает человек. Создаваемая такими способами логическая модель конфликта на различных микроуровнях помогает решить проблемы, возникающие на основе противоречий между большими социальными общностями.

Этот подход не просто критически воспринимался исследователями из соцстран, а попросту отвергался. Даже в лучших работах 1970-х гг., где конфликты рассматривались с позиций психологии, подчеркивалось, что западные авторы уходят от изучения реальных причин, порождающих конфликты, ограничиваются изучением проявлений, а не сущности конфликтов. Этот критицизм, по сути, отвергающий выводы и рекомендации западных ученых, сохраняется во многих публикациях и сейчас.

Тот факт, что западные ученые ставили естественные вопросы о неудовлетворительном с позиций научных требований состоянии исследований проблем конфликтологии, подтверждает, по мнению некоторых наших авторов, их собственный вывод, что проводимые на Западе исследования не затрагивали “коренных материально-экономических основ” столкновений в жизни западного общества, а поэтому есть веские причины отвергать предлагаемые практические рекомендации по урегулированию и даже полной элиминации социальных и межклассовых столкновений.

Есть все основания считать, что затянувшееся отставание

конфликтологии в постсоциалистических странах, неспособность ученых дать действенные рекомендации по ослаблению сегодняшнего социального напряжения в различных сферах общественной жизни обусловлены рассогласованностью между усилиями психологов, социальных психологов и социологов в изучении природы социального конфликта. Социологи считают, что они изучают более значимые проблемы и поэтому оставляют вне своего внимания противоречия межличностных отношений, а психологи не находят общего языка с социологами, поскольку последние, по их мнению, не знают истинной мотивации поведения человека и, следовательно, не могут обоснованно судить о сущности и причинах конфликтов.

Подчеркнем, что продолжающееся отставание конфликтологии во многом объясняется недооценкой межличностных конфликтов, даже некоторым пренебрежением к ним. А ведь межличностные конфликты являются самым распространенным типом противостояний, и не всегда их причиной является несходство характеров. Более глубокий анализ показывает, что в основе межличностных конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего это борьба за ограниченные возможности: материальные средства, производственные площади, использование оборудования, рабочую силу и т. д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между менеджером и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что менеджер предъявляет к нему непомерные требования, а менеджер считает, что подчиненный не желает работать в полную силу. По субъективному признаку во внутренней жизни каждой организации выделяются следующие типы межличностных конфликтов: конфликты между управляющими и управляемыми в рамках данной организации, причем конфликты между менеджером и рядовым исполнителем будут существенно отличаться от конфликтов между менеджером первой руки и менеджерами нижестоящих уровней; конфликты между рядовыми сотрудниками; конфликты на управленческом уровне, т. е. конфликты между менеджерами одного ранга. Конфликты на управленческом уровне, как правило, теснейшим образом переплетены с личностными и кадровыми коллизиями, с практикой продвижения персонала в рамках данной организации, с борьбой за распределение наиболее важных позиций в ее структуре. Они могут быть также связаны с разработкой различных стратегий поведения соответствующих организаций, с выработкой критериев эффективности их совокупной деятельности.

Пренебрегать анализом межличностных конфликтов – значит не понять сущности и причин противостояния социальных групп и общностей. Рекомендации при таком подходе неизбежно будут оторваны от реальности.

Изучение природы социального конфликта требует комплексного подхода к его анализу, а наиболее значимые результаты будут получены на стыке наук, когда, исследуя общественное мнение, напряженность социальных отношений, ученые обратят внимание на мотивы поведения, психологию, ценностные ориентации конкретных индивидов.

Социальный конфликт всегда имеет психологическую сторону независимо от уровня общественных коллизий. Это проявляется и в политических конфликтах, когда конечной целью ставится смена власти, государственный переворот, и в межнациональных коллизиях, и в конфликтах на религиозной почве, где психологическое состояние личности играет особую роль, и в конфликтах в экономической сфере. Нельзя понять направленность поведения рабочего в начавшейся забастовке, если не учесть его психологическое состояние, не выяснить причины обострения его недовольства именно в данный момент. К примеру, работник не выражает особого недовольства заработной платой, понимает сложности момента, видит другие преимущества в своей работе (интерес, социальная значимость, продолжительность отпуска, свободный режим трудового дня и т. п.). Но заболел ребенок, понадобились деньги на лечение, или жена, побывав на какой-то презентации, приходит в гнев в связи с несовершенством своей одежды по сравнению с нарядами жен начинающих бизнесменов – и вот недовольство заработной платой, несправедливостью распределения, социальным неравенством резко обостряется.

Конфликты – это зона повышенной социальной напряженности, основой которой являются нереализованные потребности социальных групп, личности. Острота напряженности в конфликтах проявляется: а) в повышенном эмоционально-психическом фоне взаимодействия и усиления неудовлетворенности ситуацией; б) учащении локальных конфликтов; в) проявлении отклоняющегося поведения; г) поиске виновного.

Эмоционально-психический фон создает основу для консолидации различных групп, например, в единое забастовочное движение, от его особенностей зависит степень развития социального конфликта в сфере труда и в других сферах общественной жизни.

Психологи рассматривают конфликт как следствие

несовместимости одновременно возникших побуждений действовать. Конфликты являются источником эмоции главным образом тогда, когда субъект не может легко найти решение. Несовместимость побуждений возникает при значительном сопротивлении их реализации, т. е. когда два побуждения вступают в противоречие, элиминируя друг друга. Исключение одного другим непосредственно или через какой-либо объект вызывает состояние неудовлетворенности.

С позиций социальной психологии под конфликтом понимается столкновение различных субъективных и объективных тенденций, проявляющихся в мотивах, отношениях, действиях и поведении личностей, групп и других объединений. Таким образом, при анализе социальных противостояний любого уровня нельзя оставлять вне внимания конфликтные ситуации на межличностном уровне, психологическое состояние их участников. Исследуя же конфликты между отдельными индивидами, малыми группами, нужно анализировать состояние общественных отношений. Кризисное состояние экономики, сопровождаемое галопирующей инфляцией, обострение жилищной и продовольственной проблем, появление богатых людей, безработных и т. п. приводит к учащению межличностных конфликтов. Характерно, что в сугубо личном конфликте их участники зачастую склонны воспринимать и объяснять поведение друг друга социопрофессиональной, региональной или национальной принадлежностью. Бесчисленные открытые и неявные межличностные конфликты словно впитывают в себя всю социальную напряженность общества.

Подводя итоги первой главы, подчеркнем, что, обращаясь к научной литературе, читатель неизбежно встретится с тем, что ведущие диалог по проблемам конфликта не всегда сходятся во взглядах на то, что под этим словом следует понимать. Поиск научных рекомендаций нередко подменяется спорами, чем отличается конфликт от конфронтации, коллизии и где кончается обычный конфликт и начинается социальный. Этого не стоит пугаться, надо научиться отделять зерно от плевел. Современный специалист только тогда достигнет жизненного успеха, когда сумеет справиться с обрушивающейся на него лавиной далеко не нужной информации. Характерной чертой социальных конфликтов является их бесконечное разнообразие. Основные подходы к классификации конфликтов в общественных отношениях представлены в главе 2.

Темы для углубленного изучения и самостоятельной работы

1. Понятие “конфликт”.
2. Классификация конфликтов.
3. Объект, предмет, субъекты, функции и границы конфликта.
4. Понятия “конфликтология”, “социология конфликта”.
5. История развития конфликтологии.
6. Теории социального конфликта и тенденции их развития.
7. Сущность социального взаимодействия и место конфликтов в человеческих взаимоотношениях.
8. Социальная напряженность как состояние социальной системы.
9. Толкования конфликта в различных научных школах.
10. Основные направления в исследованиях конфликта.
11. Модель многоуровневого социального конфликта.
12. Основные характеристики комплексного подхода к анализу конфликта.

Глава 2. КОНФЛИКТЫ В ОБЩЕСТВЕ И ИХ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ЛЮДЕЙ

2.1. Социальные конфликты как источник общественных изменений

Конфликт и консенсус являются двумя нераздельными моментами социальной жизни. Социальные конфликты часто оцениваются людьми негативно: считается, что они влекут за собой хаос и опасности. Несмотря на то что с точки зрения установленного порядка конфликты могут нести угрозу, необходимо признать их функцию в увеличении динамики общественных процессов. Конфликт играет не только отрицательную роль. Он препятствует застою в организациях. Поэтому конфликты могут быть созданы преднамеренно, с целью оказания профилактического, оживляющего воздействия на коллектив, в котором стало преобладать индифферентное отношение к происходящему.

Конфликт, не переходящий в антагонистическую стадию, может вполне закономерно вызывать стремление к обновлению и творчеству. Конфликт не есть противоположность порядку, он не может рассматриваться как девиантное поведение, патология.

Социальные конфликты – это основной источник общественных изменений, поскольку через них определенные группы стремятся внедрить перемены в коллективную жизнь. Строго говоря, обществ без конфликтов не существует, хотя многие политические партии и пытаются скрыть их. Если бы в обществе сохранялось полное согласие между его членами, историческое развитие трудно было бы себе представить.

Наличие социальных групп с различными и, возможно, взаимоисключающими коллективными проектами способствует движению социальной системы, порождая новые формы институционализированного сосуществования.

Когда политические элиты пытаются урегулировать социальные конфликты, не затрагивая их глубинных корней, они вынуждены систематически применять то или иное насилие для их разрешения. В этом случае конфликты не исчезают, они лишь временно приглушаются, пока новые инициирующие факторы не вызывают их к жизни с удвоенной силой. Иными словами, такая ситуация создает порочный круг конфликта и репрессий, который часто приводит ко всеобщему террору или революционному взрыву.

По мнению многих исследователей, противоречивость в оценке конфликта для общественного развития вызвана тем, что позиции авторов относятся к несколько разным вещам. В

действительности конфликт полезен тем, что, так или иначе, разрешает противоречие. Но какой ценой? Путем разрушения или серьезного повреждения системы, а то и посредством уничтожения одной из сторон? Вполне очевидно, что для прогресса человечества в целом, для каждого государства, для любой социальной группы лучше, если объективно существующее противоречие, не доводя до конфликта, устраняют мирными, цивилизованными средствами. Поэтому о полезности конфликтов можно говорить лишь в конкретных случаях и притом достаточно условно.

Разрешение противоречий – объективная функция социального конфликта. Значит ли это, что она совпадает с целями участников? Нет, не значит или, во всяком случае, не всегда. Если целью одной из сторон конфликта может быть действительное устранение противоречия (причем именно в ее пользу), то целью другой стороны вполне может быть сохранение статус-кво, уклонение от конфликта либо разрешение противоречия без противоборства сторон. В конфликте могут быть заинтересованы даже не сами противоборствующие стороны, а третья сторона, провоцирующая конфликт. Поэтому функции конфликта, с позиций его участников, могут быть гораздо более многообразны.

Большое значение имеет вопрос о функциях конфликтов на межличностном уровне. Как и при противостоянии социальных групп, функции межличностных конфликтов противоречивы. Многие исследователи и практические работники функции конфликта связывают с его негативными последствиями, так как они ведут в основном к нарушению определенных форм общения, норм, эталонов поведения и т. п. Менее изучена позитивная сторона межличностных конфликтов. По мнению российского социолога А. В. Дмитриева, конструктивные функции этого типа конфликтов заключаются в следующем[27]:

1) межличностный конфликт может способствовать мобилизации усилий группы и индивида по преодолению возникающих в ходе совместной деятельности критических ситуаций;

2) “развивающая” функция конфликта выражается в расширении сферы познания личности или группы, в активном усвоении социального опыта, в динамичном обмене ценностями, эталонами и т. д.;

3) конфликт может способствовать формированию антиконформистского поведения и мышления личности;

4) разрешение такого рода конфликтов ведет к укреплению групповой сплоченности.

В целом конфликт выполняет сигнальную, информационную, дифференцирующую и другие функции. Что касается его негативного восприятия на уровне здравого смысла, то это объясняется тем, что конфликт легче и приятнее осуждать. В результате обыденные дискуссии о том, полезны или вредны конфликты, подчеркивает А. В. Дмитриев, скорее основаны на чувствах и умозрительности, чем на доказательности.

2.2. Концепция Б. Данема о роли противостояний в развитии социальных систем

Интересный поход к роли конфликтов в жизни общества предложил в конце 1950-х гг. американский философ Берроуз Данем[28]. Естественная форма существования людей, писал он, – это организации от групп до больших общностей. У каждой организации есть программа и политика, вытекающие – фактически или на словах – из определенных взглядов на реальные события и моральные принципы. Эти взгляды, выраженные словами, составляют то, что называется идеологией. Идеология всякой организации имеет три обязательные составные части: описание объективных условий, без чего нельзя объяснить смысл существования организаций, определенная система моральных принципов, целей организации; программа достижения целей организации в данных объективных условиях. Организации особенно заинтересованы в объяснении и оправдании своих действий. Так они вынуждены поступать, прежде всего, ради своих собственных членов, которые в противном случае станут сомневаться в целесообразности своей принадлежности к данной организации. Делать это они должны также и ради лиц, не состоящих еще в организации, с целью привлечь их на свою сторону или сделать терпимыми к своим взглядам. Но больше всего в таком самооправдании нуждаются государства, потому что они обладают огромными размерами и силой, вершат массу важных дел и, осуществляя эти дела, не смогут не затрагивать частную жизнь своих граждан.

В поведении каждого человека, по мнению Б. Данема, наблюдается какая-то сумма самостоятельных действий, выражающих его стремление удовлетворить свои потребности и желания. При этом каждый отдельный человек чувствует, что эти желания во многом определяются традициями и укладом окружающего общества. Вместе с тем сам ход исторических событий, какими бы значительными и неотвратимыми они ни были, все же подвергается какому-то влиянию и воздействию воли отдельного человека. Следовательно, дело обстоит так, что люди могут совершенствовать исторический процесс, и наоборот, этот процесс в свою очередь может совершенствовать людей.

Развитие каждой организации и общества в целом, по Б. Данему, происходит благодаря склонности людей к независимому суждению, которое имеет название “ересь”

(произошло от греч. глагола со значением “лично выбрать”). Ересь есть не что иное, как принятие человеком своего собственного решения. Этого проявления самостоятельности часто опасаются лидеры организаций и обычно резко его осуждают, но именно еретики в истории стали стимулом, толчком к прогрессу той или иной социальной подсистемы. (Первый еретик у Б. Данема – Иисус Христос). Еретики утверждают свою правоту в противовес обществу, а общество отстаивает свое единство в борьбе с еретиками. В ходе этого конфликта постоянно низвергаются моральные ценности. Некоторые из еретиков, пишет Б. Данем, были вздорными чудаками, и поэтому общество вправе было ограждать себя от них. И все же множество еретиков были подлинными борцами за свободу, подвергались гонениям и погибали от рук людей, не желающих видеть народ свободным.

Излагая историю западной мысли как историю религиозного и политического нонконформизма, Б. Данем на большом материале показывает, что тем людям, которые придерживаются господствующих идей, легче было достигнуть успеха в жизни, чем тем, которые не были согласны с этими идеями. Было бы целесообразно создавать такую систему принципов, правил и норм существования организации, подчеркивает Б. Данем, которая позволила бы сократить произвол организаций хотя бы в такой степени, в какой сами организации уменьшили брожение умов среди своих членов. В таком случае руководству будет легче отрешиться от нетерпимого отношения к мнению своих членов, а члены организаций будут реже стоять перед выбором между честностью и личной безопасностью. В жизни любой организации, по мнению Б. Данема, действует непреложный закон, что некоторые добродетели в гораздо большей степени свойственны рядовым членам организации, чем ее руководителям. Иной администратор, возможно, и рад бы, и по своей натуре способен на деле быть лояльным, терпимым, но если он будет проявлять терпимость в ущерб руководству, то, в сущности, перестанет руководить.

Администратор – это прежде всего должностное лицо, и поэтому ему нужно выполнять свои обязанности, а значит, и следовать той практике, которая принята в данной организации. Поэтому если одобряется, что вполне естественно, поведение отдельного лица, отстаивающего свою правоту, то следует по меньшей мере понимать и руководителя, защищающего существование и единство своей компании. У него свои заботы, каких не знает рядовой член организации, и значительно более сложные, чем у того, проблемы. Человечество, подчеркивает Б.

Данем, должно стремиться к тому, чтобы повсеместно установить строй, где хотя и будут горячие дискуссии, но не будет уже ни ортодоксальности, ни ереси.

Важную роль в жизни общества играют конфликты между различными организациями, партиями, политическими элитами. При урегулировании они не исчезают и даже не всегда изменяют свою интенсивность, но проходят через определенные институты, что повышает возможность контроля конфликтов со стороны политической элиты.

В условиях конфликта одной организации с другими чувство принадлежности к одной из них, например к политической партии, обостряется. В рамках конфликтных отношений четко проявляется различие между “нами” и “ими”, и таким образом возникает граница. Конфликты укрепляют идентичность группы, облегчая поддержание ее внутренней сплоченности. Этим объясняется тот факт, что в условиях кризиса политические элиты выявляют, а если нужно – “делают” врага. Широко известно, что, когда элиты сталкиваются с серьезными социальными конфликтами, они пытаются направить внимание контрэлиты и масс на пограничные проблемы с другими странами. “Внешняя опасность” может сплотить в единый фронт группы, в рамках политической системы находившиеся в конфликте. Таким образом, внешние конфликты могут выступать в роли “предохранительного клапана”, перенаправляя агрессивность. Когда политические элиты используют физическое насилие против своих противников, они тем самым способствуют их сплочению. Насилием нельзя направить мысли человека “в правильное русло”. Этой цели можно достигнуть только в том случае, если человек (социальная группа) просто будет убежден в правоте и ценности высказанного ему мнения.

2.3. Негативные последствия конфликтов в организации

У большинства людей конфликты чаще всего возникают в рамках той или иной организации, прежде всего – в трудовой. Организация – основная ячейка в структуре современного общества. Все люди входят в те или иные организации: производственные, финансовые, коммерческие, государственного управления, научные, системы образования, средств информации, социального обеспечения, общественные и др. По большому счету, семья тоже является разновидностью организации.

Организация создается (возникает) для достижения определенной цели. Именно цель является тем интегрирующим фактором, который объединяет людей в организацию. При этом совсем не обязательно, чтобы цель организации и цели входящих в нее индивидов совпадали. Просто достижение общей цели так или иначе способствует достижению цели индивида (например, в трудовых организациях). Конфликт в организации – столкновение субъектов совместной деятельности (индивидов, групп, структур) в рамках организации или межорганизационном пространстве.

Организация – сложная система с множеством элементов, многообразием горизонтальных и вертикальных связей, отношениями власти и субординации. Поэтому в ней возникают самые разные конфликты. Например, горизонтальные, вертикальные, трудовые, бытовые, межгрупповые, межличностные, ролевые, позиционные, открытые, закрытые, конструктивные, деструктивные и др.

Причинами зарождения конфликтов могут быть противоречия, возникающие в связи с различиями представлений о целях, ценностях, интересах, способах деятельности. Их можно разделить на объективные, которые вызваны недостатками организации, (плохая организация труда, слабая материально-техническая база, недостатки финансирования и т. п.) и субъективные, связанные с особенностями и состоянием членов организации.

В зависимости от характера конфликтной ситуации, стратегии поведения, избираемой участниками конфликта, и методов урегулирования конфликт в организации может иметь различные последствия.

К негативным последствиям обычно относят следующие:

1. Усиление напряженности в отношениях между оппонентами, рост враждебности, ухудшение социального

самочувствия.

2. Ограничение взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.

3. Уменьшение деловых контактов вопреки функциональной необходимости, предельная формализация общения, рост группового и индивидуального эгоизма.

4. Падение мотивации к труду вследствие негативного настроения и неуверенности в положительном решении возникших проблем; снижение производительности труда и рост текучести кадров.

5. Отвлечение от работы, потеря времени и средств на ведение конфликта и ликвидацию его последствий.

6. Бессмысленная трата сил и энергии на конфронтацию; субъективные переживания и стрессы.

Чрезмерное обострение разногласий и длительное противоборство сторон может привести организацию к всеобщему кризису и распаду.

Следует обратить внимание на конкретный ущерб, который приносят организациям внутренние конфликты. Важным негативным последствием конфликта в организации является потеря квалифицированных работников. Когда конфликт кажется неразрешимым, руководство часто находит, что увольнение или перевод на другое место работы является единственным выходом из ситуации. Служащий также может видеть только этот выход и увольняется по собственной инициативе.

Конфликты в организации резко снижают качество управленческих решений. Если взаимоотношения между теми, кто принимает решение, и источниками информации (сотрудниками, вышестоящими, подчиненными, вспомогательным персоналом) нарушены, то получаемая информация будет искажена. А это неизбежно приводит к невозможности принятия оптимального решения. Если принятие решения является общим делом двух или более людей, чьи отношения испорчены, ситуация усложняется. В этом случае каждый человек рассматривает аргументы другого как эгоистичные или, хуже того, направленные во вред другому.

Конфликты в организации нередко приводят к неоправданным изменениям ее структуры. Подобная перестройка снижает производительность труда, людям надо привыкнуть к новым обязанностям, условиям. Производственные роли должны быть распределены и согласованы так, чтобы взаимосвязанные задания двух или нескольких сотрудников выполнялись наиболее эффективно. Перераспределение обязанностей, которое требуется для урегулирования конфликта, естественно, снизит трудовую

активность работников. Производительность труда всегда будет ниже оптимальной, если внимание людей занято разногласиями с коллегами или начальством. Нельзя не учитывать, что в условиях конфликта с начальством рабочие нередко прибегают к саботажу, порче оборудования и т. п. Люди, которые делают ошибки или что-то забывают сделать, не обязательно осознают причины своих ошибок и могут быть вполне искренни в своих объяснениях. Однако науке о поведении человека давно известно, что так называемые ошибки могут быть отчасти объяснены неосознанной враждой. Исследования показывают, что выбраковка произведенной продукции, а также “усушка и усадка” из-за воровства уменьшаются, когда улучшаются отношения между работниками и между администрацией и служащими. Конфликты в организации часто становятся причиной прогулов. Они могут быть вызваны не только низкой заинтересованностью в работе и стремлением покинуть неприятное рабочее место, но и плохим самочувствием, причиной которого является эмоциональный стресс вследствие постоянных конфликтов на работе. Медики давно установили, что восприимчивость к вирусам, сбои в физиологических процессах организма и даже уровень травматизма увеличиваются, когда человек подвергается отрицательному эмоциональному воздействию производственных конфликтов. Хронически испорченные отношения с другими людьми – на работе, в неформальных группах, дома – становятся причиной употребления различных допингов, тяги к алкоголю и наркотикам.

2.4. Стресс как следствие коллизий в человеческих отношениях

Сегодня общепризнана проблема психогенного происхождения наших болезней, или, другими словами, влияния стрессовых ситуаций на самочувствие и здоровье человека. Она значима и для отдельной личности, и для общества в целом. Слово “стресс” в нашем обиходе стало чуть ли не самым распространенным, и сложно представить, что век назад человечество не знало такого понятия. Стресс как социальное явление открыл в 1946 г. канадский ученый Ганс Селье. Он определил его как специфический ответ организма человека или животного на любое предъявленное ему требование. Ныне это слово известно каждому образованному человеку. Стресс – реакция организма на разнообразные внешние раздражители: физические, психологические и т. д., особая форма приспособления к окружающим условиям.

Почему же понятие “стресс” привлекает сегодня столь пристальное внимание людей, подчас весьма далеких от науки? По-видимому, дело здесь в следующем. Условия современной жизни таковы, что каждый из нас подвергается воздействию все большего числа раздражителей (стрессоров), причем нередко такой силы, какая была неведома предыдущим поколениям. Между тем приспособительные возможности человеческого организма, как известно, не безграничны. В определенный момент может возникнуть та или иная “поломка”, и появится какое-то заболевание. Проблема, которая волнует множество людей, – как свести к минимуму вероятность таких “поломок”, не уходя при этом от трудностей жизни, от тех проблем, которые она перед нами ставит, не замыкаясь в своей скорлупе, не уклоняясь от выполнения долга перед окружающими.

Г. Селье изучал феномен человеческой агрессии в состоянии фрустрации (от лат. *frustratio* – обман, неудача) – острого критического состояния, проявляющегося в гнетущем напряжении, тревожности, чувстве безысходности[29].

Он выделял три фазы реагирования организма на стрессовые ситуации:

• *реакция тревоги*, отражающая процесс мобилизации резервов;

• *фаза сопротивления*, когда удается успешно одолевать возникшие трудности без какого-либо видимого ущерба для здоровья. Здесь человек оказывается даже более устойчивым к

разнообразным вредным воздействиям (интоксикация, сквозняк, кровопотери, болевые ощущения и т. п.);

• *фаза истощения*, когда вследствие чрезмерно длительного или избыточно интенсивного напряжения истощаются приспособительные возможности организма, снижается его устойчивость к заболеваниям и появляются разнообразные признаки физического неблагополучия: снижение аппетита, нарушение сна, потеря веса, повышение артериального давления, нарушения сердечного ритма и т. п.

Открытие закономерного перехода от стадии мобилизации к стадии истощения позволило ученым привлечь концепцию стресса для объяснения механизмов возникновения психосоматических заболеваний. Они связаны с эмоциональным напряжением, нехваткой времени, интенсивной работой. К примеру, у переводчика-синхрониста за время работы частота пульса достигает 160 ударов в минуту. И когда такое напряжение становится постоянным, оно может привести к психосоматическому заболеванию: язве, гипертонии, бронхиальной астме. Все знают, как распространен так называемый пояснично-крестцовый радикулит. Считается, что возникает он в тех случаях, когда человека продуло на сквозняке или он поднял тяжесть. Однако врачи убедились, что в половине случаев радикулиты возникают после тяжелых психических травм, конфликтных ситуаций. Зашел, скажем, подчиненный в кабинет к начальнику, выслушал грубый, может быть несправедливый, разнос, пришел к себе, сел на стул и встать уже не может. Или, к примеру, запуталась молодая женщина в любовном треугольнике, сделала попытку разорвать его, не вышло, и вот уже врачи пишут диагноз: обострение радикулита, а если есть предрасположенность, то и более страшное – гипертонический криз. Психосоматические болезни стали основными, от которых страдают и даже умирают наши современники. В последнее время проводились исследования, касающиеся связи нервного напряжения с инфарктом миокарда. Выяснилось, что развитию инфаркта часто предшествуют психические травмы, причем необязательно острые. Связаны они, как правило, либо с неблагоприятными семейными обстоятельствами, либо с конфликтами на производстве, либо с чем-то еще.

Психосоматологии известны удивительные заболевания, получившие название “болезни достижения”. Они возникают после того, как человек преодолеет серьезные трудности и добивается значительных успехов, т. е. когда состояние стресса должно было остаться в прошлом. Работающим в

университетских поликлиниках врачам знаком так называемый постдиссертационный синдром, который развивается у научных работников после благополучного завершения большой и ответственной работы, особенно если они позволяют себе длительную передышку, расслабляются и не ставят перед собой новых задач. К примеру, у докторанта после того, как его диссертация была рекомендована к защите, неожиданно впервые за последние 5–10 лет появилось свободное время, и нужно было ждать, когда состоится заседание диссертационного совета. И сразу открылась язва желудка, уложившая его на два месяца в больницу.

У людей, занимающихся предпринимательской деятельностью, подобных ситуаций может быть в жизни предостаточно. Казалось бы, люди после завершения сложного дела, достижения серьезной промежуточной цели должны испытывать только положительные эмоции, за которыми следует прилив творческой энергии, дающей старт новому делу, а приходит совершенно необъяснимое – кризис и здоровья, и творческих потенций. К этому надо быть готовым, целесообразно перед итоговым этапом какого-то большого дела пройти профилактическое обследование или принять другие меры. По мнению американского врача Герберта Клана, кризисы, которые подстерегают человека, можно разделить на два вида:

• *кризисы развития*, такие как вступление ребенка в детский коллектив, трудности после окончания школы при выборе профессии, при вступлении в брак, рождении ребенка и т. п. К этой категории относят “кризис тридцатилетних” и “кризис сорокалетних” – этапы жесткой переоценки ценностей, когда человек подводит итоги прожитых лет и обретает горькую трезвость в понимании своих возможностей и в оценке окружающих. В более позднем возрасте это кризисы, связанные с уходом на пенсию, началом старости. Для тех, кто решил заняться предпринимательской деятельностью, подобные кризисы возникают, когда остро встает вопрос: уйти полностью в предпринимательство или сохранить свое низкооплачиваемое, неинтересное, но стабильное рабочее место;

• *случайные кризисы* – болезнь, переезд, разрыв с любимым человеком, развод, конфликт в трудовом коллективе, несчастье с близкими. Неудачи в начинаниях, падение курса акций, банкротство – причины кризиса для бизнесмена. Основная причина случайных кризисов – неожиданное для их жертвы перерастание социального конфликта в непримиримую коллизию. Чем меньше человек в жизни встречается с отрицательными эмоциями (его оберегали с детства от

неприятностей, рос в тепличных условиях), тем опаснее для него подобные ситуации.

В этом смысле то, что мы время от времени попадаем в стрессовые ситуации, – это нормально, полное отсутствие стресса означает смерть. Стресс – это тренировка, мотив перестройки линии поведения, приспособления к новым условиям. Отрицательные эмоции в известной мере человеку необходимы. Уйдя от трудностей, нам, может быть, удается избежать сильных волнений и переживаний, но при этом мы детренируем все части своего организма. Отрицательные эмоции играют положительную роль для формирования личности, если они связаны с активным поиском выхода из затруднительного положения. В этом случае они сравнительно безвредны. Если речь идет об отказе от поиска, о капитуляции, элементах депрессивного состояния, эмоции следует считать вредоносными.

Отмечая, что стресс не всегда отрицательное явление, Г. Селье определил те виды стресса, которые помогают повысить устойчивость организма к болезнетворным факторам[30]. Выделяются четыре степени нервного напряжения. Первая степень тренирует, закаляет. Вторая – тоже полезна, но уже при условии, что заканчивается разрядкой. Третья – безусловно вредна: она вызывает угнетение. Четвертая степень – это уже невроз, болезнь. Искусство состоит в том, чтобы уметь регулировать свои отношения с окружающим миром с расчетом на ту меру напряжения, которая будет “работать” на вас, а не против вас. Неприятному и чрезмерному стрессу, который может привести к болезни и гибели, Г. Селье дал наименование *дистресс*.

Страх и беспокойство вызывают нервный срыв. Встревоженный и затравленный человек, который не в состоянии приспособиться к жесткому реальному миру, разрывает всякий контакт с окружающей средой. Освободившись таким образом от тревог и волнений, он лишается возможности реализовать свои творческие потенции, применить на деле способности.

Доротея Лайгман[31] важнейшей причиной социального стресса назвала “внешнее блокирование цели”. Она редуцирует комплекс основных причин социального стресса до фатального несоответствия возможностей человека адаптироваться к чрезмерно быстрому темпу социокультурных изменений. Реакция индивида на лишение его возможностей самопроявления – это еще больше стараться достигнуть цели, замещать другим предметом, недостижимым, сдаться (прекратить борьбу) и продолжать стремиться к цели, но с развитием вызывающих стресс ментальных и физических симптомов.

2.5. Необходимость и полезность некоторых стрессовых ситуаций, возникающих вследствие противостояний и коллизий между людьми

Стресс – всегда конфликт между двумя одинаково сильными, но не совместимыми друг с другом потребностями, пусть и эгоистическими (честолюбие, корыстолюбие, стремление к удовольствиям и т. п.). Человек должен совершить поступки, противоречащие его представлениям о самом себе как о благородном и сильном человеке, поступки, которые могут ущемить его чувство чести и справедливости, он оказывается в ситуации раздвоенности, конфликта с самим собой. Потребность, само существование которой противоречит основным установкам поведения, не может быть удовлетворена непосредственно в поведении и вызывает хроническое эмоциональное напряжение. Другой причиной эмоционального напряжения становятся столкновения с внешними препятствиями, мешающими удовлетворить потребность, вполне приемлемую для личности, или удары судьбы, такие как смерть близких, войны, конфликты. Независимо от того, по каким причинам – внешним или внутренним – не удается удовлетворить актуальную потребность, у человека возникает состояние стресса с дистрессовой направленностью.

Влияние стрессовых факторов на человека зависит от значимости для него общественного мнения. Для одних значимость при социальном давлении возрастает, для других – может снижаться. Направленность этих изменений зависит, в частности, от оценок индивидом взаимоотношений в группе, т. е. психологического климата.

В стрессовых ситуациях резко меняется характер общения между людьми. Отличительной чертой общения при остром стрессе является эмоциональность, которая может резко усиливать или, напротив, подавлять активность взаимодействия людей: делать его приятным, желанным или мучительным, невыносимым. Стресс может пробуждать в людях как гуманное отношение друг к другу, так и бесчеловечность. Отметим еще раз: для физической и психической тренировки человека, развития его личностных качеств стресс полезен, поскольку он стимулирует активность. Недостаточная нагрузка и нехватка острых ситуаций могут привести к появлению личных проблем. Большинство

людей нуждается в определенном уровне нагрузок, препятствий, чтобы действительно заинтересоваться, и многие достигают в работе наиболее ценных результатов, испытывая затруднения. Зачастую малое напряжение приводит к ухудшению морального состояния, низкой эффективности работы и недостатку самоуважения. Идеальная ситуация достаточно остра, чтобы стимулировать активность, но не предъявлять избыточных требований. Дейл Карнеги в своей книге “Как перестать беспокоиться и начать жить” приводит высказывание Гарри Эмерсона Фосдика: “Есть скандинавская поговорка, которую многим из нас следовало бы сделать девизом своей жизни: “Северный ветер создал викингов”. Откуда мы взяли, что спокойная жизни, полная удовольствий, без трудностей и забот, способна сама по себе сделать людей хорошими и счастливыми? Наоборот, люди, привыкшие жалеть себя, продолжают это делать, даже лежа на мягкой подушке. Но всегда в истории человечества известность и счастье приходят к людям при любых обстоятельствах – хороших, плохих, средних, – если они принимают на себя личную ответственность… Чем больше я изучаю жизнь людей достигших успеха, – пишет дальше Карнеги, – тем больше убеждаюсь, что удивительно большое число из них преуспело благодаря препятствиям в начале своей деятельности, именно препятствия побудили их к огромным усилиям и в результате привели к огромному вознаграждению”[32]. Люди, нацеленные на успех в жизни, как правило, сами осознают необходимость препятствия, стремятся к их постоянному преодолению. Об этом писал еще в XIX в. Фридрих Ницше, давая советы по общению[33]. “Мужественных людей, – говорил он, – можно склонить к какому-то действию, изображая его более опасным, чем оно есть”. И в другом месте: “Всякий человек имеет свою цену” – это неверно. Но, несомненно, для каждого найдется приманка, на которую он должен пойти. Так, чтобы расположить некоторых в пользу какого-нибудь дела, нужно придать этому делу блеск человеколюбия, благородства, любвеобилия, самопожертвования – а какому же делу нельзя его придать? – Это леденцы и лакомства для их души; у других есть иные приманки”.

Есть такой анекдот. Оставляя сумку без присмотра, здоровяк снабдил ее запиской: “Оставил чемпион по боксу, попробуй возьми”. Вернувшись, он нашел только записку: “Взял чемпион по бегу, попробуй догони”. Стресс для каждого из нас и есть грозный чемпион по боксу (точнее не стресс, как показано выше, а дистресс, но, чтобы не запутать читателя в научной терминологии, в дальнейшем будем, как это принято в обыденной жизни, называть стрессом резко отрицательные

эмоции и ответ организма на негативные воздействия социальной среды). Не всех он настигает, значит, можно и самому от него убежать.

Реакции людей на стрессовый кризис разные. Один, попав в беду, ставит себя в центр мироздания и теряет чувство реальности, драматизируя происходящее. Он делит всех на друзей и врагов, обвиняя в своих несчастьях других, приписывая им злобную враждебность и не видя собственных слабостей. Другой, наоборот, винит только себя и не замечает действительных виновников. Третий пускается в публичные излияния своих крайне ожесточенных суждений, утратив при этом такт и критические способности. Кто-то наглухо замыкается в себе и перестает доверять своим близким.

Люди по-разному относятся к самим себе при стрессе. Одни считают себя жертвой экстремальной ситуации. Другие сочетают отношение к себе как к жертве с отношением к себе как к ценности, доверенной себе же. Этот вариант характерен для опытных летчиков-испытателей, для работающих в экстремальных условиях, для спортсменов высокого класса. Подобного рода отношение к себе можно обнаружить также у людей, сохраняющих в критических условиях чувство собственного достоинства. Это более свойственно лицам зрелого возраста. Третьи сочетают два первых типа отношения к себе с сопоставлением проявлений стресса у себя и у других людей, также подвергающихся экстремальным воздействиям. Это отношение к себе как к одному из ряда людей. Оно может быть у лиц, изучающих стресс, в том числе на себе, у ответственных за ход экстремальной ситуации и участвующих в ней. При этом, как правило, возрастает роль ответственности за себя, свои действия, что снижает представление о себе как о жертве. Другими словами: возрастает роль социальной ответственности личности, человек становится подлинным гражданином своей страны.

2.6. Взаимосвязь негативных и положительных воздействий конфликтов на развитие организации

Подводя итог анализу функций конфликтов в обществе, еще раз подчеркнем их положительную роль. Это необходимо делать хотя бы потому, что в литературе на постсоциалистическом пространстве акцентируется внимание на негативных аспектах противостояний, особенно это заметно при рассмотрении конфликтов в условиях трудовой организации. В западной литературе начиная с 1950-х гг. позитивному влиянию конфликтов много внимания уделяют ученые, разрабатывающие диалектическую теорию социальных конфликтов, предполагающую динамическое объяснение процесса изменения. Одно из наиболее существенных преимуществ подобного подхода состоит в том, что он фокусирует внимание на динамических элементах социальных взаимоотношений. Он позволяет соединить понимание устойчивости и динамизма, интегрируя конфликт в развивающуюся и функционирующую социальную организацию. Таким образом, сторонники диалектического подхода в изучении и разрешении конфликтов выделяют позитивную роль конфликта в жизни общества и его основных ячеек. Положительное значение видится в следующем:

• конфликт помогает членам организации более уверенно понимать связь проблем, требующих разрешения, путей их разрешения. Проблемы как бы проясняются конфликтом;

• конфликты высвобождают созидательное напряжение и усиливают способность организации к изменениям;

• конфликт повышает энергичность и усиливает мотивацию членов организации к разрешению проблем;

• конфликты могут усиливать мораль, углубляя и обогащая трудовые взаимоотношения, увеличивая убежденность работников в возможности поддержания взаимоотношений под давлением стресса. Они позволяют передавать обязательства и ценности каждого члена так, что и другие могут принимать их во внимание, и вообще сохранять рабочие взаимоотношения чистыми от раздражений и возмущений, проявлять позитивные чувства наиболее полно;

• конфликты способны укрепить взаимоотношения, повысить сплоченность организации за счет уменьшения повседневных раздражений коллег по работе. Конфликты ускоряют групповое объединение;

• конфликты делают жизнь более интересной. Требование в конфликте часто побуждает любознательность и стимулирует интерес. Споры с сотоварищами делают межличностные взаимодействия более интригующими и менее скучными;

• конфликты могут способствовать самостоятельному наращиванию уровня квалификации и знаний;

• когда возникают разногласия среди работников, повышается качество принимаемых решений. При разногласиях решение часто продумывается более тщательно;

• конфликты помогают членам организации понять, кто они есть как люди: что заставляет их быть сердитыми, что пугает их, что важно для них и как они пытаются управляться с конфликтами – все это определяется во время конфликта с другими. Уверенность в том, что они желают сражаться, как они действуют в конфликте, может научить их многому о себе;

• конфликты способствуют производству новых созидательных идей. Конфликты стимулируют творчество, создавая возможность обозрения проблем и ситуации самыми различными способами и путями. Группы, которым не брошен вызов, более не способны к творческой реакции;

• конфликты содействуют росту членов организации за счет уменьшения эгоцентризма и способствуют более высокому уровню познавательной аргументации;

• конфликты могут быть развлечением, если не принимаются слишком всерьез.

Наряду с положительными (конструктивными) качествами каждый конфликт имеет негативные (деструктивные) черты. Один и тот же конфликт может быть конструктивным в одном аспекте и деструктивным в другом. Во многом конструктивность конфликта определяется способом его преодоления и достигнутыми при этом результатами. Наиболее ценным является результат, когда в выигрыше оказываются обе стороны и сотрудничество продолжается, организация развивается благодаря конструктивному конфликту. К негативным последствиям конфликта относятся увлечение процессом конфликтного взаимодействия, снижение степени сотрудничества, большие эмоциональные затраты и т. п. Достаточно полно их определили А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов[34]. По их мнению, к деструктивным последствиям конфликта относятся следующие:

• большинство конфликтов оказывает выраженное негативное воздействие на психическое состояние его участников;

• неблагополучно развивающиеся конфликты могут сопровождаться психологическим и физическим насилием, а

значит, травмированием оппонентов. Статистика свидетельствует, что большинство умышленных убийств совершается в результате эскалации конфликтов. Огромным количеством жертв, как правило, сопровождаются межэтнические и межгосударственные конфликты;

• конфликт как трудная ситуация всегда сопровождается стрессом. При частных и эмоционально напряженных конфликтах резко возрастает вероятность сердечно-сосудистых заболеваний, а также хронических нарушений функционирования желудочно-кишечного тракта;

• конфликт – это деструкция системы межличностных отношений, которые сложились между субъектами взаимодействия до его начала. Появляющаяся неприязнь к другой стороне, враждебность, ненависть нарушают сформированные до конфликта связи. Иногда в результате конфликта взаимоотношения участников вообще прекращаются;

• конфликт формирует негативный образ другого – образ врага, который способствует формированию негативной установки к оппоненту. Это выражается в предвзятом отношении к нему и готовности действовать в ущерб ему;

• конфликты могут негативно отражаться на эффективности индивидуальной деятельности оппонентов. Участники конфликта обращают меньше внимания на качество выполнения обязанностей по работе. Но и после конфликта оппоненты не всегда могут работать с такой же продуктивностью, как до конфликта;

• конфликт закрепляет в социальном опыте личности и группы насильственные способы решения проблем. Победив однажды с помощью насилия, человек воспроизводит данный опыт в других аналогичных ситуациях социального взаимодействия. Конфликты зачастую отрицательно влияют на развитие личности. Они могут способствовать формированию у человека неверия в торжество справедливости, убежденности, что руководитель всегда прав, мнения о том, что в данном коллективе ничего нового внедрить не удастся;

• конфликт неизбежно сопровождается нарушением системы коммуникаций, взаимосвязей организации. Он может отрицательно повлиять на взаимоотношения в коллективе, на его социально-психологический климат.

Суммируя сказанное во второй главе, подчеркнем главное. Воздействие конфликта на трудовые организации и другие социальные подсистемы общества определяется тем, какой характер приобрело его разрешение: конструктивный или деструктивный, т. е. от того, как люди владеют приемами и

методами управления конфликтной ситуацией. Этим вопросам посвящена последующая часть учебника.

Темы для углубленного изучения и самостоятельной работы

1. Функции и роль конфликтов в жизнедеятельности людей.
2. Взаимосвязь условий и факторов развития организации и обусловленность непосредственных причин конфликта.
3. Сущность и основные формы проявления конфликтов в организации.
4. Основные функции и возможные последствия организационных конфликтов.
5. Стрессы и дистрессы в условиях конфликтов.
6. Возможности управления стрессовой ситуацией.
7. Конструктивное и деструктивное управление конфликтом.

Глава 3. МИНИМИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНЫХ КОНФЛИКТОВ

3.1. Общее и особенное в социальных конфликтах

Приведенные в первой главе подходы к определению дефиниции “социальный конфликт” – лишь незначительная часть из высказанных по этому вопросу мнений. Следует отметить, что нередко не просто одна точка зрения противоречит другой, но и доводы автора направляются на то, чтобы опровергнуть суждение оппонента. Зачастую это наблюдается, когда проблемы конфликта рассматриваются с узкой позиции одной науки – социологии, политологии, социальной психологии.

Думается, что отсутствие единства мнений среди исследователей конфликта объясняется не тем, что одни понимают важность данной проблемы, способны в ней разобраться, а другие нет. Дело заключается в самой сложности феномена “конфликт”, в его многоплановости.

Конфликты сопровождают человека всю его жизнь: от рождения до последнего дня. По своей вине или по личной инициативе человек втягивается в мелкие конфликты в сфере труда или в быту, которые нередко становятся серьезными коллизиями. Многим за свою жизнь не раз приходится быть участниками более серьезных конфликтных баталий, межнациональных и межрелигиозных противостояний, политических битв, войн и др. Вряд ли в каком-нибудь уголке земного шара найдется человек, который отрицательно ответил бы на следующие вопросы: приходилось ли вам быть глубоко задетым чьим-то замечанием? Были у вас когда-нибудь ссоры с родителями, братьями и сестрами? Приходилось ли вам когда-либо яростно хлопнуть дверью, выходя из комнаты? Если вы ответили на любой из этих вопросов утвердительно, то вы знакомы с тем, что называется конфликт.

Поскольку все социальные конфликты – это конфликты между людьми, то по многим (базовым) параметрам они одинаковы. Конфликт – это процесс, при котором один субъект А прилагает усилие, чтобы свести на нет старания другого субъекта Б. Для достижения цели субъект А применяет какой-либо способ блокировки, в результате чего Б теряет возможность достичь поставленной перед собой цели или удовлетворить свои интересы. При этом одним из субъектов (или обоими) может быть как отдельный человек, так и социальная группа, организация, государство и др.

С другой стороны, между социальными конфликтами есть

несомненные различия, в том числе и по принципиальным моментам. А. Рапопорт, работавший в 1960-е гг. в Центре по урегулированию конфликтов при Мичиганском университете (Анн-Арбор), полемизируя с Т. Шеллингом, сделал попытку обосновать, что нельзя все конфликты подгонять под единую схему[35]: есть конфликты типа *схваток*, когда противников разделяют непримиримые противоречия и рассчитывать можно только на победу; есть конфликты типа *дебаты*, где возможны спор, маневры, но в принципе обе стороны могут рассчитывать на компромисс; есть конфликты типа *игр*, где обе стороны действуют в рамках одних и тех же правил, поэтому они никогда не завершаются и не могут завершиться разрушением всей структуры отношений.

Дискуссия между А. Рапопортом и Т. Шеллингом касалась, прежде всего, широкомасштабных конфликтов. Говоря о международных отношениях, Т. Шеллинг считал, что любой локальный или региональный конфликт так или иначе связан с “центральным” конфликтом между Востоком и Западом и является его продолжением. Следовательно, не может быть исключений ни в одном случае противоборства, и каждый из конфликтов несет на себе отпечаток “глобальной битвы”. А. Рапопорт доказал, что это не так, что вполне возможны компромиссы и даже совместные поиски решений по целому кругу проблем. В области внутренней жизни США аргументы А. Рапопорта имели много оснований: фактически все споры и конфликты, имевшие какую-то сумму общих интересов противоборствующих сторон, служили его идее о необходимости более здравого и взвешенного подхода к преодолению конфликтов. Серьезную опору они находили и в сфере международных отношений. Подтверждение выводы А. Рапопорта получили и при анализе конфликтов между небольшими социальными группами, а также на межличностном уровне. Но нельзя сказать, что после этого в теории и практике конфликтологии не осталось вопросов. Неслучайно в мышлении многих политиков и военных стратегов сегодня не изжиты взгляды о глобальном конфликте между Востоком и Западом. Многие считают, что события, начавшиеся 11 сентября 2001 г., подтверждают справедливость данного утверждения. Выводы А. Рапопорта имели принципиальное значение для мировой науки о конфликтах и способах их урегулирования. Снимался ореол безысходности и обреченности вокруг каждого из конфликтов, будь то в международных отношениях или внутри общества, между малыми и большими социальными группами, если эти конфликты развивались на фоне еще более масштабных и острых

конфликтов.

Нетрудно заметить, что основанием для деления конфликтов, по А. Рапопорту, являются формы взаимодействия субъектов конфликта, определяющие его результат. Конфликт может быть позитивным или негативным, конструктивным или деструктивным, в зависимости от того, как он решается его участником.

Основная особенность конфликта: он редко бывает застойным, перемены возможны в любое время. В условиях постоянного взаимодействия конфликтующих интересов наиболее эффективной (рациональной) по результатам является ориентация на сотрудничество субъектов конфликта.

Коллега А. Рапопорта по Мичиганскому университету Р. Аксельрод на основании серии исследований пришел к выводу[36], что в условиях продолжающегося конфликтного взаимодействия, когда за каждым туром противоборства следует другой, крайне неразумно делать ставку на разовый выигрыш, достигаемый за счет потери доверия другой стороны. Наоборот, если каждая из сторон будет ориентироваться на сотрудничество, полагаясь на доверие другой стороны и не подрывая доверия своими действиями, то результатом такого взаимодействия будет оптимально возможный выигрыш каждой. Достаточно прочно в конфликтологии утвердилось деление конфликтов на две большие группы. Способы разрешения конфликтов первой группы обусловлены или обязательным разрушением структур всех конфликтующих сторон, кроме одной, или полным отказом всех конфликтующих сторон, кроме одной, от стремления достичь своих целей. Эта одна сторона и выигрывает конфликт.

Главная характеристика такого способа преодоления конфликта – отсутствие исхода, при котором конфликтующие стороны либо примиряются с частичным удовлетворением своих интересов, либо как-то согласуют свои цели, либо, наконец, полностью отказываются от конфликтного взаимодействия. Бывает, что характер самих целей делает их достижение жизненно важным, а с другой стороны, они достижимы лишь в соответствии с принципом “все или ничего”. Для подобного взаимодействия достаточно, чтобы этой установки придерживалась в своем поведении хотя бы одна конфликтующая сторона. Все такие конфликты – *антагонистические*.

Одна из сторон конфликта создает абсолютные препятствия для продвижения к своим целям остальным участникам ситуации. Следовательно, при любом исходе данного конфликта, даже если достигнут компромисс, одна из конфликтующих сторон не достигает своих целей. Компромисс в таком случае – временная

передышка, иногда затягивающаяся на длительный период, пока проигравшая сторона, как говорят на Западе, “наращивает мускулы”.

Необходимо отметить, что здесь, как и практически во всех человеческих конфликтах, слово “победа” не совсем адекватно ситуации. Не только компромисс, но и поражение одной из сторон зачастую носит временный характер. Подавленный, загнанный в угол участник конфликта просто затаивается, накапливает силы, чтобы опрокинуть почивающего на лаврах противника. Так бывает не только в противостоянии больших социальных групп, народов. Разумный человек не может считать, что Сталин решил в свое время проблему Чечни, он ее просто передал другому поколению. Сходство наблюдается и в других видах конфликтов. К примеру, во внутрисемейном конфликте уступившая требованиям мужа, добытчика и распорядителя финансово-материальных средств, жена, как правило, или затаится, чтобы, достигнув финансовой независимости, расторгнуть брак, или, что чаще бывает, при любом удобном случае наставит ему рога.

Характер конфликтов второй группы иной. Хотя и в этих случаях продвижение одной из конфликтующих сторон к своей цели препятствует продвижению остальных, но здесь существует мера продвижения, мера удовлетворения интересов, потребностей. Сама цель формулируется в терминах этой меры, а иногда – и как направление движения. В данном случае говорится о противоречивости целей как главном, необходимом признаке конфликта, так как продвижение к каждой цели связано с интересами различных групп людей, являющихся работниками одной или разных организаций. Однако такие конфликты предполагают не столь драматические исходы, как конфликты первого типа. Здесь возможны более разнообразные разрешения: компромиссы (временные или постоянные), иногда – конструирование общей (глобальной) цели. Эти конфликты в отличие от первых в литературе называют *компромиссными*.

3.2. Достижение согласия и консенсуса как способ минимизации конфликтов

В современном мире все более глобальное значение приобретает социальное согласие. Функционирование любого общества, его полноценное развитие и благополучие во многом определяется именно им, поэтому проблема социального согласия становится с каждым годом все более актуальной.

Понятие “согласие” очень близко с понятием “консенсус”, поэтому часто их отождествляют. Слово “консенсус” происходит от латинского *consentio*, которое, в свою очередь, образовано от глагола *sentire* “чувствовать, думать, понимать” с помощью приставки *con*, имеющей значение совместного, взаимного действия, т. е. в своей основе консенсус означает общность чувств и мыслей, взаимопонимание. Современные словари определяют этот термин как “1) согласие, единодушие; 2) соглашение об урегулировании конфликта”[37].

Проблема консенсуса давно волновала социальных мыслителей. Так, согласно Гегелю, консенсус – это солидарность, органичное свойство “нормальной” (идеальной) социальной жизни людей. Следуя гегелевской традиции, стремился понять консенсус и Вебер. Но он решительно противопоставляет консенсус солидарности, так как, по его мнению, поведение, основанное на консенсусе, не исключает борьбу интересов, конфликт разносторонних мнений, тенденций. По Веберу, консенсус – это объективно существующая вероятность (шанс) того, что, несмотря на отсутствие предварительной договоренности, участники той или иной формы человеческого взаимодействия отнесутся к ожиданиям друг друга как значимым для их поведения. Причем речь идет вовсе не о том, что при этом люди обязательно будут сотрудничать друг с другом; важно, чтобы каждый из участников взаимодействия учитывал как нечто значимое для его поведения соответствующие ожидания других, являющихся его партнерами. И коль скоро этот учет действующим индивидом ожиданий его партнеров по взаимодействию дает ему определенный “шанс” для достижения своей рационально осмысленной цели, можно говорить, согласно М. Веберу, о наличии консенсуса[38]. Проблему консенсуса рассматривали также американские социологи Ч. Кули, Дж. Мид, Л. Вирт и другие. В 1960–1970-е гг. эта проблематика рассматривается, с одной стороны, в рамках неомарксистской социальной философии (в работах Ю. Хабермаса), а с другой – в

русле феноменологически ориентированной социологии, отталкивающейся от идей А. Шюца, связавшего веберовскую концепцию консенсуса с концепцией интерсубъективности Э. Гуссерля.

Сейчас достаточно часто понятие консенсуса можно встретить в политических, юридических, социальных сферах. Анализируя различные точки зрения, можно выделить два основополагающих принципа консенсуса:

1) поддержка решения большинством участвующих в его принятии;

2) отсутствие возражений против принятия решения со стороны всех участников[39].

Консенсус предполагает отсутствие только прямых возражений и вполне допускает нейтральную позицию и даже отдельные оговорки к решению. В то же время консенсус – не решение большинства, так как он не совместим с отрицательной позицией хотя бы одного из участников.

Понятие “консенсус” применяют не только в межгосударственном масштабе, но и при анализе внутренних процессов. В этом случае необходимо различать консенсус в более узком смысле – как способ разрешения споров и конфликтов – и консенсус в более широком смысле – гражданское согласие. В данном учебнике этот термин используется в последнем понимании.

Консенсус и конфликт – одни из важнейших характеристик любой системы. В современных российских условиях значительно расширяется сфера проявления конфликтов. Это вызвано последствием эпохи перестройки и реформ, которое выражается в резком углублении раскола общества. Идет явная дезинтеграция сложившихся ранее социальных структур и связей. Общество разделилось на группы не только с разным экономическим положением, но и с противоположными политическими взглядами. Формируются новые социальные группы, многие из которых ранее подавлялись. Все они имеют свои специфические цели, задачи, программы, которые в первую очередь нацелены на получение группового блага и успеха и в наименьшей степени – на благо общества. Эти социальные группы борются друг с другом с целью получения большей власти, дохода, престижа, что усиливает дестабилизацию общества. В результате рассогласования между потребностями, интересами, социальными ожиданиями всей массы или значительной части населения и мерой их фактического удовлетворения растет недовольство, агрессивность отдельных групп и индивидов, нарастает психологическая усталость, раздражительность[40]. Все

перечисленные факторы, так же как и конфликты, являются основными предпосылками социальной напряженности.

Социальная напряженность является необходимой, хотя и необязательно постоянной, составляющей существования любого сообщества. Достаточно часто социальная напряженность существует в латентной форме, не проявляя себя внешне. Во многом этому способствует отсутствие или очень слабое реагирование сторон на конфликтогенный фактор, т. е. их толерантность.

В периоды нестабильного развития общества наряду с политическими и экономическими показателями важно учитывать процессы, происходящие в психологии масс. Ведь на поведение индивида немаловажное влияние оказывают определенные стереотипы социального поведения, сложившиеся веками с учетом географического положения региона, его историей, традициями и культурой.

Разрешить конфликты и добиться социального согласия можно путем комплексного действия и принятия мер по трем направлениям[41]:

1. Выработка общих принципов компромисса и согласия.

2. Практическое достижение, заключение компромисса и согласия.

3. Последующая организация конкретных дел в соответствии с достигнутым компромиссом, согласием.

Одним из важнейших путей достижения социального согласия является формирование принципов согласия. Это означает признание большинством общих идей, принципов, ценностей, положений, определенных приоритетными по сравнению с какими-либо групповыми интересами.

Сегодня в стране начался поиск духовных идей и ценностей, которые могли бы объединить, скооперировать людей. Можно выделить следующие направления поиска объединяющей идеи[42]:

• определенный социальный строй, социальная идея. Это идея о таком обществе, которое или реально складывается в России в ходе реформ, или о котором помышляет большинство россиян;

• обеспечение государственности, державности;

• подчеркивание значения патриотизма;

• объединяющая религиозная идея;

• проповедование различных антинаучных, мистических взглядов.

Согласно В. С. Семенову, можно определить такие основные идеи:

1) самобытность и независимость судьбы нашей Отчизны в развивающемся мире;

2) определяющая роль коренных жизненных интересов россиян во всей внутренней и внешней государственной политике;

3) последовательное восхождение к свободе и демократии, благополучию и процветанию;

4) справедливость, державность, патриотизм;

5) высшая общественная ценность – человек как созидатель, творец, реализующий свои богатейшие потенции в тесном содружестве равноправных тружеников многонационального государства[43].

Основой движения к согласию являются и взаимные компромиссы, задачей которых является завершение конфликта путем частичных уступок. Они достигается посредством дискуссий, круглых столов, переговоров конфликтующих сторон. Компромисс является наиболее простым способом достижения согласия, его технология проста, но во многих случаях не разрешает конфликт, а как бы временно его откладывает. Достижению согласия способствует и объединение, сотрудничество, кооперация. Это предполагает направленность конфликтующих на конструктивное обсуждение проблемы в поисках конкретных практических результатов. Сотрудничество в данном случае понимается как интеграция – новое решение, при котором выполняются условия оппонентов без их серьезных потерь.

Одним из способов преодоления конфликта является силовое подавление. В данном случае сильнейшая сторона диктует свои условия в ущерб более слабой. Как мы понимаем, это более простой и примитивный метод. Согласие требует намного больше усилий, терпения, интеллекта, культуры, незаурядности ума, чем голое применение силы, которую всегда легче использовать. Применение насилия, жестокости и произвола может привести к печальным последствиям, знакомым нам из истории России.

В современных российских условиях на президента и властные структуры ложится большая ответственность при достижении общественного согласия. Политический лидер как бы объединяет противоположные позиции, стороны, поэтому его эффективность и результативность во многом зависит от степени обеспечения согласия. Также важно согласие на уровне ведущих политических сил: партий, движений, объединений, элит. Обеспечение общественного согласия предполагает дальнейшее углубление диалога между всеми влиятельными общественными силами, между центром и регионами, между властью и оппозицией, между государством и обществом.

Согласие является приоритетом в преодолении конфликтов,

оно снимает напряжение, в то время как насилие сохраняет его. В истории России часто терпение народа преобладало над активным протестом. Например, в советское время действовал страх наказания за малейшую провинность; отклонения от сложившихся норм, малейшее проявление недовольства тут же гасились государственной машиной. Но с приходом демократических реформ появляется непременный атрибут "эпохи перемен" – состояние протеста населения. Это для России, скорее всего, наиболее распространенный вид настроения, когда нарушается традиционный устой жизни. Разрушается иллюзия "светлого будущего", человек сравнивает более спокойное и стабильное прошлое со своим сегодняшним состоянием. Он не знает, что дальше ждать, как приспособиться к новым условиям. Недовольство жизнью, недоверие к власти, падение жизненного уровня – все это создает атмосферу протеста, социальной напряженности. В настоящее время уровень социального протеста в современной России невысок, большинство людей адаптировалось к новым условиям, преодолело издержки, вызванные реформами. Хотя некоторая социальная напряженность все-таки имеет место. В современной России все больше возрастает роль общественного мнения, которое оказывает огромное влияние на ход социально-политических процессов, становится важнейшим фактором, влияющим на формирование политических лидеров и их деятельность. Поэтому политику любого уровня важно учитывать то, что вызывает наибольший протест у граждан, а к чему они относятся терпимо. Ныне россияне наиболее терпимо относятся к таким качествам политического лидера, как неопрятной внешности политика и отсутствию обаяния. Наиболее нетерпимо – к непорядочности, некомпетентности, пассивности, неумению собрать команду, нерешительности и эгоизму. Корни этих явлений, скорее всего, лежат в архетипах российского сознания, где находятся определенные стереотипы социального поведения, уходящие корнями в такие потребности любого индивида, как самосохранение, воспроизводство, сохранение себя в сообществе, а также самого сообщества. Применительно к отношению массового сознания россиян к политическому лидеру это можно интерпретировать так: кандидат в первую очередь должен думать об интересах своего народа, страны, а уж затем о собственных. Российский человек не согласен мириться с отсутствием таких качеств политического деятеля, как порядочность, компетентность (лидер должен хорошо разбираться в политической обстановке, чтобы решительно, активно и грамотно действовать).

К недостаткам, которые россияне готовы терпеть в определенных условиях, относятся старость и болезнь политического деятеля. Это объясняется тем, что народ привык к достаточно часто сменяющимся у руля страны немолодым и больным руководителям. Это связано и с традиционным гуманизмом и терпением российского человека. Достаточно терпимо общество относится также и к замкнутости политика и его вредным привычкам.

Согласно опросу, проведенному одним из авторов среди студентов РАНХиГС и МАБиУ в 2013 г., более половины респондентов считают терпение главной чертой национального характера. Так, при оценке жизненной ситуации в среднем 10 % согласны с тем, что “все не так плохо, и можно жить”, 49 % – что “жить трудно, но можно терпеть”, 35 % – что “терпеть наше бедственное положение уже невозможно”, 6 % затруднились ответить.

Россияне по-разному выражают свою терпимость к различным негативным проявлениям в общественной жизни. Приведем классификацию “групп терпения” по их поведению, предложенную Ю. Левада:

1) группа безразличного терпения. Это те люди, которых не беспокоит ни то, что творится в стране, ни их собственное положение;

2) принадлежащие к группе “лукавого” терпения полагают, что все неприятности и беды не коснутся их. Некоторые надеются извлечь из такого положения какую-то выгоду для себя;

3) наиболее разочаровавшиеся и отчаявшиеся относятся к третьей группе, которая терпит лишения и не видит выхода из сложившейся ситуации;

4) наиболее оптимистичные, верящие в лучшее относятся к четвертой группе.

Сегодня в России народ устал от революционных переходов, люди отдают предпочтение стабильной и спокойной жизни. Проявляются главные черты русского характера – терпение, желание помогать окружающим преодолевать жизненные трудности. Это подтверждается и электоральным поведением населения. Систематически проводимые опросы общественного мнения позволяют прогнозировать ситуацию, создавать и корректировать эффективные образы политиков и целенаправленно воздействовать на политические, экономические и социальные процессы.

3.3. Специфика конфликтов в социально-трудовой сфере

При исследовании конфликтов в конкретной сфере жизни общества можно опираться на различные классификации конфликтов: по их продолжительности, мотивациям и составу конфликтующих сторон, по взаимосвязи с коллизиями в других сферах общественной жизни или по направленности проявления конфликта (горизонтальные, вертикальные снизу вверх или сверху вниз). В зависимости от масштаба конфликтов можно выделить такие их разновидности, как микро-, макро– и мегаконфликты. Если рассматривать причины, вызывающие конфликты, то социальные конфликты можно подразделять на объективные и субъективные, а если рассматривать время протекания конфликтов – на постоянные, продолжительные и кратковременные.

Конфликты в социально-трудовой сфере, производственные конфликты зачастую связаны с человеческими ресурсами; используемым в работе оборудованием; капитальными затратами; издержками производства; техническими решениями; приоритетами; административно-управленческими процедурами; расписаниями и графиками работ; ответственностью должностных лиц; личными взаимоотношениями.

Интенсивность каждого конфликта может меняться в течение жизненного цикла проекта или мероприятия. Она зависит:

• от степени остроты ресурсных и временных ограничений;

• приоритетов ограничений, например, ограничений по времени и качеству, но не по издержкам;

• жизненного цикла проекта;

• личностей, участвующих в конфликте.

Установление приоритетов проектов и видов деятельности может помочь в решении конфликтов. Обычно приоритеты зависят:

• от технического риска;

• финансового риска;

• близости сроков сдачи и важности выполнения обязательств;

• санкций за нарушение сроков;

• ожидаемой прибыли;

• косвенного воздействия на другие проекты и продукты;

• воздействия на филиалы;

• воздействия на производство.

Приоритеты устанавливаются высшим руководством предприятия.

Конфликты на производстве будут возникать, несмотря на все усилия по их предотвращению.

Интенсивность конфликтов прямо пропорциональна:

• степени междисциплинарности экспертизы проекта;

• слабости позиции управляющего проектом в области принятия решений, назначения вознаграждений и наказаний;

• слабости в проработке целей (издержки, расписания, качество);

• смутности понимания персоналом поставленных перед ним задач;

• двусмысленности (в целях, качестве, временных и ресурсных рамках);

• степени рассогласования основных, фундаментальных целей;

• степени изменений традиционных ролей, норм;

• взаимосвязанности деятельности подразделений;

• глубине вмешательства административно-управленческой системы в деятельность функциональных подразделений.

Хотя конфликт и препятствует достижению целей как минимум одного из участников, он может быть полезным, если приносит дополнительную информацию, улучшающую процесс формирования решений. Конфликт рассматривается как вредный, если он приводит к ухудшению процесса формирования решений, к временным задержкам и ухудшению эффективности.

В условиях производства часто возникают конфликты из-за отсутствия баланса между правами и ответственностью того или иного работника. Для решения конфликта прав разрабатываются специальные регламенты и правила. Эти правила должны быть известны заранее и ориентированы на честные способы решения конфликта. Проблема дисбаланса между правами и ответственностью решается при помощи грамотного проектирования организационной, административно-управленческой и других функциональных структур.

Конфликты – это сложное явление, включающее множество спорных вопросов и сторон, и каждая сторона вовлечена одновременно также во множество конфликтов. Сложность и многогранность социальных конфликтов, разнообразие их видов проявляется при подробном анализе одного из видов социально-трудового конфликта – забастовки. Ее причины, ход и результаты зависят от других процессов (и конфликтов) в социально-трудовой и других сферах общественной жизни. До недавнего времени забастовки считались явлением, несвойственным

нашему обществу. Известно, что на советских предприятиях они проводились достаточно часто до начала 1930-х гг. Процесс форсированной индустриализации, сопровождаемый утверждением о достижениях социализма во всех сферах общественной жизни, привел к свертыванию демократических основ производственной жизни, положил конец открытым формам борьбы рабочих за свои права. Но это не значит, что забастовок не было. Они принимали свои, скрытые формы. На неудовлетворительные условия труда и быта, уравниловку и несправедливость в распределительных отношениях рабочие отвечали снижением производительности труда, падением качества продукции и т. п. Наиболее распространенным средством борьбы за повышение заработков, улучшение условий труда, социальные льготы были работа в полсилы и текучесть рабочей силы. По мере того как усиливается дефицит последней, эффективность такого метода должна была возрастать, хотя общество, да и сами работники несли при этом немалые потери.

Сегодня забастовка как крайняя форма производственных конфликтов стала реальностью, неотъемлемой частью нашей экономической и социальной жизни Сложнее с попытками научно осмыслить этот феномен именно на конкретной почве, рассмотреть живую “ткань” производственных конфликтов в столкновении разных интересов, мотивов, систем ценностей с тем, чтобы представить: чего можно ожидать от забастовок, в каком направлении они развиваются, что за ними стоит.

Забастовочные комитеты сегодня нередко прибегают к так называемой итальянской забастовке, или работе по правилам. Это способ давления на администрацию без прекращения работы и вступления в явный конфликт. Целью итальянской забастовки, как правило, является блокирование нормального темпа производства, а результатом – прекращение производственного процесса из-за возникновения различных расстыковок.

Своего рода антиподом работы по правилам является оккупационная забастовка, когда работники, прекратив работу, остаются на производстве (оккупируют его), не допуская к рабочим местам штрейкбрехеров. Такая забастовка требует высокой организованности профсоюзов.

Не будет большим преувеличением сказать, что забастовка – форма действий общности людей, которая складывается зачастую не столько в сфере производства, сколько за ее пределами – в сфере распределения и потребления, не столько по поводу работы, труда, производства (так забастовка воспринимается иными руководителями), сколько по поводу условий жизни и быта семьи, близких. К такому выводу приходят многие

исследователи, предсказывая усиление группового эгоизма в процессе забастовочного движения. Отстаивая свои интересы, бастующие нередко игнорируют интересы других жителей региона. Фактически насильственными методами утверждаются новые формы социального неравенства: более организованные, крупные коллективы улучшают свое положение за счет других жителей города, области. На предприятиях создаются собственные системы распределения, вводятся различные талоны, а положение служащих небольших организаций, педагогов и врачей, студентов и пенсионеров ухудшается.

Ныне многие забастовочные комитеты выдвигают серьезные политические требования. Бастующие имеют полное основание считать, что ухудшение материального благосостояния находится в зависимости от характера политических процессов. Забастовки в любом обществе, несомненно, являются важной стороной трудовых отношений. Но на постсоциалистическом пространстве забастовка – форма выражения противостояния сил, стремящихся к радикальной реформе, и сил, пытавшихся в какой-то мере сохранить прошлые порядки. Это не абстрактные, а конкретные люди, заинтересованные либо в изменении ситуации, либо в сохранении существующих властных структур.

Исследуя конкретные забастовочные ситуации, анализируя причины социально-трудовых конфликтов, нельзя забывать, что в рабочем движении взаимодействуют разные силы, представители различных политических течений, которые сознательно политизируют трудовые коллективы в нашей стране. Западные политологи и социологи предсказывают, что в ближайшей перспективе внимание в вопросах демократизации и прав человека будет сконцентрировано в экономической сфере. Тенденции к этому очевидны и в странах Восточной Европы.

В настоящее время многие виды забастовок, традиционно использовавшиеся в США и в других странах, запрещены. К ним относятся политические; забастовки солидарности, те, что могут нанести или уже нанесли ущерб собственности предпринимателя (повреждение оборудования и т. д.); забастовки, в ходе которых ее участники допускают оскорбительные, агрессивные действия в отношении работников предприятия, не принимающих в них участие, или в отношении штрейкбрехеров.

Кроме того, запрещены забастовки с использованием насильственных средств; сидячие забастовки, участники которых остаются на рабочих местах, но не работают; так называемые вторичные (точнее их было бы назвать вспомогательными) стачки и бойкоты, направленные не против “своего” предпринимателя, с которым должен быть заключен коллективный договор, а против

третьей стороны в конфликте. Такой стороной может быть компания, которая продолжает экономическое сотрудничество с этим предпринимателем, поставляя ему сырье, полуфабрикаты и другие товары, необходимые ему для продолжения производства. Также под запретом так называемые юрисдикционные забастовки, которые бывают двух видов. Первый – забастовка, которую организует профсоюз с целью принудить предпринимателя признать его и вести с ним переговоры, хотя другой профсоюз уже получил в установленном порядке сертификат, т. е. признание его в качестве единственного официального представителя данного трудового коллектива. Второй вид – забастовка, объявленная профсоюзом с целью побудить администрацию передать выполнение того или иного заказа объединяемому им трудовому коллективу, а не иному коллективу, который представляет другой профсоюз.

Необходимо подчеркнуть, что работники государственного сектора законодательно лишены права на забастовку. Правда, некоторые категории этих работников (пожарные, работники коммунального хозяйства и другие) прибегают к забастовкам, и власти, обычно штатные и местные, терпимо относятся к нарушению закона. Но в отдельных случаях власти, особенно федеральные, в полной мере используют репрессивные меры, предусмотренные законодательством. Наиболее ярким примером этого являются жесткие действия президента Р. Рейгана в отношении участников забастовки авиадиспетчеров гражданских авиалиний, которые являлись федеральными работниками. Все они были уволены.

Независимо от того, какой вид имеет забастовка, после того как она уже началась, возможны следующие варианты противостояния:

• остановка производства (частичная или полная);

• переговоры;

• эскалация забастовки;

• достижение компромисса, снятия поставленных забастовкой вопросов и ее прекращение, возвращение рабочих на свои места.

По мнению одного из ведущих российских исследователей конфликтов в социально-трудовой сфере постсоциалистического пространства А. К. Зайцева, для того чтобы действия бастующих были эффективными, необходимо[44]:

• поддержание единства группы забастовщиков, предотвращение возможного раскола и вывода из забастовки;

• организация давления на администрацию и предпринимателей;

• перевод агрессии в относительно безопасные формы

активности, сдерживание агрессии;

• противодействие администрации и предпринимателям и т. д.

В целом сила профсоюза во многом зависит от того, насколько рабочие вовлечены в профсоюз в данном конкретном районе или на данном конкретном предприятии; от степени, в которой профсоюз может нарушить ход деятельности предприятия и затронуть этим деловые интересы предпринимателя, когда начнется забастовка; от того, как долго профсоюз может поддерживать своих членов во время остановки работы; и, наконец, насколько успешно может профсоюз контролировать своих членов во время забастовки, чтобы они не “сломались” из-за давления на них и т. д.

В этом случае администрации рекомендуется найти ответы на следующие вопросы.

• Все ли работники забастовали и как обеспечить безопасность труда тех, кто не включился в забастовку?

• Как поддерживать работу оборудования в условиях отсутствия рабочих или же при их частичном присутствии?

• Как организовать охрану предприятия против возможного саботажа?

• Как урегулировать экономические вопросы, вставшие в связи с забастовкой?

• Будут ли продолжены поставки сырья и отгрузка продукции, и если будут, то каким образом?

• Наконец, кто будет координировать со стороны администрации ее действия в этих необычных обстоятельствах?

Темы для углубленного изучения и самостоятельной работы

1. Макро– и микроуровни социальных конфликтов. Возможные критерии классификации конфликтов в обществе.

2. Понятие “результат” в конфликте и проблема цены победы в конфликтной ситуации.

3. Забастовка как она из форм обострения конфликта в сфере труда.

Глава 4. АЛГОРИТМ КОНФЛИКТА, ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И СТАДИИ

4.1. Латентность в конфликте

И в теории, и на практике при анализе конфликтов зачастую допускается общая ошибка: за конфликт принимается его завершающая стадия, “взрыв”, после которого наступает или стабилизация, или распад системы, объединяющей конфликтующие стороны.

В многочисленных пособиях для управляющих кадрами даются рекомендации, как разрешить конфликт. Многие из этих рекомендаций трудноприменимы, поскольку упускается главное – необходимость увидеть, распознать начало конфликта, увидеть его латентную (скрытую) стадию.

Ситуация к размышлению. В одном научном коллективе работало два известных ученых. Когда-то вместе они написали ставшую в научных кругах бестселлером книгу. Чтобы она легче прошла издательские препоны, на титуле первой была поставлена фамилия того, кто занимал руководящую должность. В науке это называется “правилом буксира”, когда кто-то более известный вытягивает новичка, помогает ему сделать необходимую публикацию. Бывает и другое, первой ставят фамилию того из авторов, кто выходит на защиту диссертации. Как бы то ни было, но и последующие совместные публикации подписывались по-прежнему, проблема, чей вклад в подготовку материала весомее, не возникала. Наши герои давно занимали равное положение, возглавляли лаборатории, проводившие регулярно совместные исследования. В новых экономических условиях в институте начались структурные перестройки, появилась идея организовать несколько подразделений для проведения хоздоговорных работ с выделением самостоятельного банковского счета. От этого должны были выиграть все. Руководство решило, что целесообразней переход на новую систему начать с лабораторий наших героев, объединив их в единый центр.

На общем собрании против объединения неожиданно выступили все сотрудники одной из лабораторий и ее руководитель. Основной довод: “Они захватят себе все договоры”. Возражения о том, что самостоятельность лабораторий не нарушается, что у каждой будет своя “делянка”, не воспринимались. “Если и раньше они были во всем первыми, то и при новой структуре получат большие права”. Договорились начать эксперимент с других подразделений, а в коллективе развернулось противостояние структурной перестройке. Чтобы преодолеть конфликт, руководство приняло решение сохранить старую организационную схему и в ее рамках активизировать

хоздоговорные исследования. Но конфронтация продолжалась, поскольку в коллективе появились активные сторонники несостоявшихся перемен.

В приведенной ситуации очевидно, что причина конфликта не в организованной перестройке, она лишь вскрыла наболевшее. Поэтому ни перемены, ни возврат к старому не остановят коллизии, неизбежно появятся новые поводы для столкновений, число участников которых будет расширяться. Здесь налицо как раз классическая ситуация, когда конфликт легче предупредить, чем остановить. Чтобы выйти из создавшегося положения, руководству надо найти первопричину конфликта и факторы, ее обостряющие.

Многие исследователи считают, что конфликт – это конфликтная ситуация плюс инцидент. Конфликтная ситуация может существовать задолго до того, как произойдет прямое столкновение оппонентов. В развитии каждого конфликта можно фиксировать возникновение конфликтной ситуации, ее исчезновение, возникновение и прекращение инцидента. Любое изменение конфликтной ситуации приводит к прекращению данного конфликта (если инцидент уже начался), а возможно, и к началу нового конфликта.

Конфликтная ситуация зачастую существует задолго до того, как произойдет прямое столкновение (инцидент). В определенном смысле конфликтная ситуация и инцидент не зависят друг от друга, конфликтная ситуация может определяться объективными обстоятельствами, а инцидент – возникнуть случайно. От того, насколько правильно и полно воспринимается сущность конфликтной ситуации и инцидента, в очень большой степени зависит развитие конфликта.

Есть и другая точка зрения, согласно которой конфликтная ситуация является частью конфликта, который может не состояться, если отношения не приведут к инциденту. Но возникает вопрос, как тогда называть первую стадию, – несостоявшийся конфликт? Или вводить новые термины? Думаем, что не это главное, не надо втягивать студентов в дискуссии, которые зачастую не нужны и специалистам. Требуется помочь им приобрести способность выйти из конфликтной ситуации с наименьшими потерями, без инцидента, который может сделать конфликт деструктивным. Некоторые конфликтологи считают, думается, не без оснований, что в определенных конфликтных ситуациях инцидент надо организовать, чтобы выпустить пар, чтобы конфликт для данной социальной организации был конструктивным.

4.2. Развитие конфликтной ситуации

Представляет интерес анализ динамики конфликта, сделанный в основательной монографии российских конфликтологов А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова[45]. Думается, что на данном этапе развития конфликтологии можно, опираясь на их точку зрения, делать шаги в поисках путей и способов управления конфликтом, выхода из конфликтной ситуации.

В динамике конфликта авторы выделяют следующие периоды и этапы (рис. 2).

Латентный период (предконфликт) включает этапы: возникновение объективной проблемной ситуации; осознание объективной проблемной ситуации субъектами взаимодействия; попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами; возникновение предконфликтной ситуации.

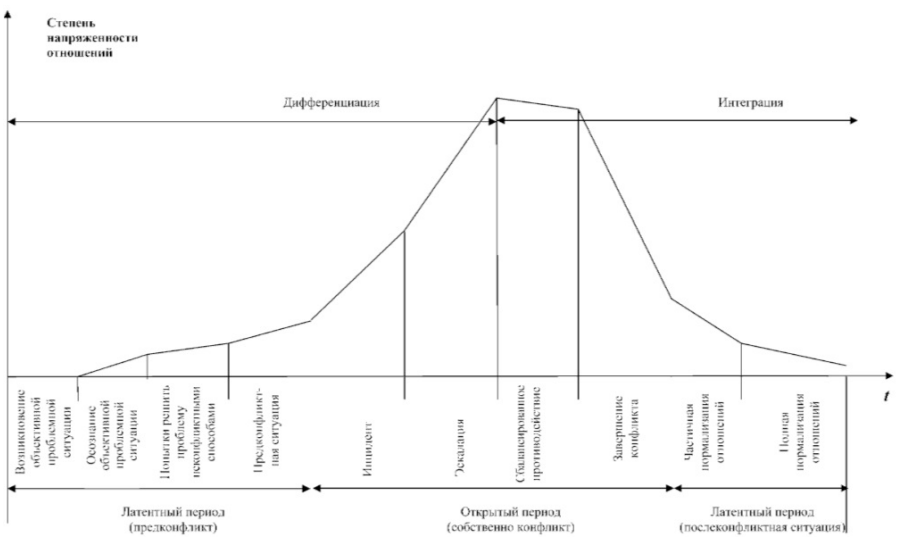

Рис. 2. Основные периоды и этапы динамики конфликта

Возникновение объективной проблемной ситуации. Если не считать случаев, когда возникает ложный конфликт, то обычно конфликт порождается объективной проблемной ситуацией. Сущность такой ситуации состоит в возникновении противоречия между субъектами (их целями, мотивами, действиями, стремлениями и т. п.). Так как противоречие еще не осознанно и нет конфликтных действий, то эту ситуацию называют проблемной.

Она является результатом действия преимущественно объективных причин. Ежедневно возникая на производстве, в бизнесе, в быту, семье и других сферах жизни, многие проблемные ситуации существуют длительное время, не проявляя себя.

Объективные противоречивые ситуации, возникающие в деятельности людей, создают потенциальную возможность возникновения конфликтов, которая осуществляется только в сочетании с субъективными факторами.

Одно из условий такого перехода к конфликту – *осознание объективной проблемной ситуации*.

Восприятие реальности как проблемной, понимание необходимости предпринять какие-то действия для разрешения противоречия составляют смысл данного этапа. Наличие препятствия для реализации интересов способствует тому, что проблемная ситуация воспринимается субъективно, с искажениями. Субъективность восприятия порождается не только природой психики, но и социальными различиями участников коммуникации. Сюда относят ценности, социальные установки, идеалы и интересы. Индивидуальность осознания порождается также различиями в знаниях, потребностях, других особенностях участников взаимодействия. Чем сложнее ситуация и чем быстрее она развивается, тем больше вероятность ее искажения оппонентами.

Попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами. Осознание проблемной ситуации не всегда автоматически влечет конфликтное противодействие сторон. Часто они или одна из них пытаются решить проблему неконфликтными способами (убеждением, разъяснением, информированием противостоящей стороны, просьбами). Иногда участник взаимодействия уступает, не желая перерастания проблемной ситуации в конфликт. В любом случае на данном этапе стороны аргументируют свои интересы и фиксируют позиции.

Возникновение предконфликтной ситуации. Конфликтность ситуации воспринимается как наличие угрозы безопасности одной из сторон взаимодействия. Ситуация может осознаваться как предконфликтная и при восприятии угрозы каким-то общественно важным интересам. Причем действия оппонента рассматриваются не как потенциальная угроза (что происходит в проблемной ситуации), а как непосредственная. Именно *ощущение непосредственной угрозы* способствует развитию ситуации в сторону конфликта, является пусковым механизмом конфликтного поведения.

Открытый период часто называют конфликтным взаимодействием или собственно конфликтом. Он включает инцидент; эскалацию конфликта; сбалансированное противодействие; завершение конфликта.

Инцидент представляет собой первое столкновение сторон, пробу сил, попытку с помощью силы решить проблему в свою пользу. Если задействованных одной из сторон ресурсов достаточно для перевеса соотношения сил в свою пользу, то инцидентом конфликт может и ограничиться. Часто конфликт развивается дальше как череда конфликтных событий, инцидентов. Взаимные конфликтные действия способны видоизменять, усложнять первоначальную структуру конфликта, привнося новые стимулы для дальнейших действий. Этот процесс можно представить следующим образом: переход от переговоров к борьбе → борьба накаляет эмоции → эмоции увеличивают ошибки восприятия → интенсификация борьбы и т. д. Такой процесс получил название “эскалация конфликта”.

Эскалация заключается в нарастании конфликта, проявляющемся в резкой интенсификации борьбы оппонентов.

Этот процесс имеет иной характер, нежели эпидемия, когда конфликт шаг за шагом распространяется на всю социальную систему. Эскалация может дозироваться, т. е. усиливаться или ослабляться. Определение степени эскалации позволяет позволит уточнить роли лиц (структур), участвующих в разрешении конфликта.

Сбалансированное противодействие. Стороны продолжают противодействовать, однако интенсивность борьбы снижается. Стороны осознают, что продолжение конфликта силовыми методами не дает результата, но действия по достижению согласия еще не предпринимаются.

Завершение конфликта заключается в переходе от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам. Основные формы завершения конфликта: разрешение, урегулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт.

Послеконфликтный период включает два этапа: частичную нормализацию отношений оппонентов и полную нормализацию их отношений.

Частичная нормализация отношений происходит в условиях, когда не исчезли негативные эмоции, имевшие место в конфликте. Этап характеризуется переживаниями, осмыслением своей позиции. Происходит коррекция самооценок, уровней притязания, отношения к партнеру. Обостряется чувство вины за свои действия в конфликте. Негативные установки по отношению

друг к другу не дают возможности сразу нормализовать отношения.

Полная нормализация отношений наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. Этому способствует преодоление негативных установок, продуктивное участие в совместной деятельности, установление доверия.

Разделение конфликта на периоды и этапы позволяет рассматривать его как явление со сложной динамикой. Отдельные стратегии и тактики имеют различный смысл на разных отрезках времени протекания конфликта. Конфликт часто включает моменты исследования возможностей оппонента и своих ресурсов, при которых прямая конфронтация отсутствует.

При анализе управленческих конфликтов можно дополнительно руководствоваться разработанной известными специалистами по менеджменту в конфликтных ситуациях М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури схемой развития конфликта, представленной на рис. 3[46].

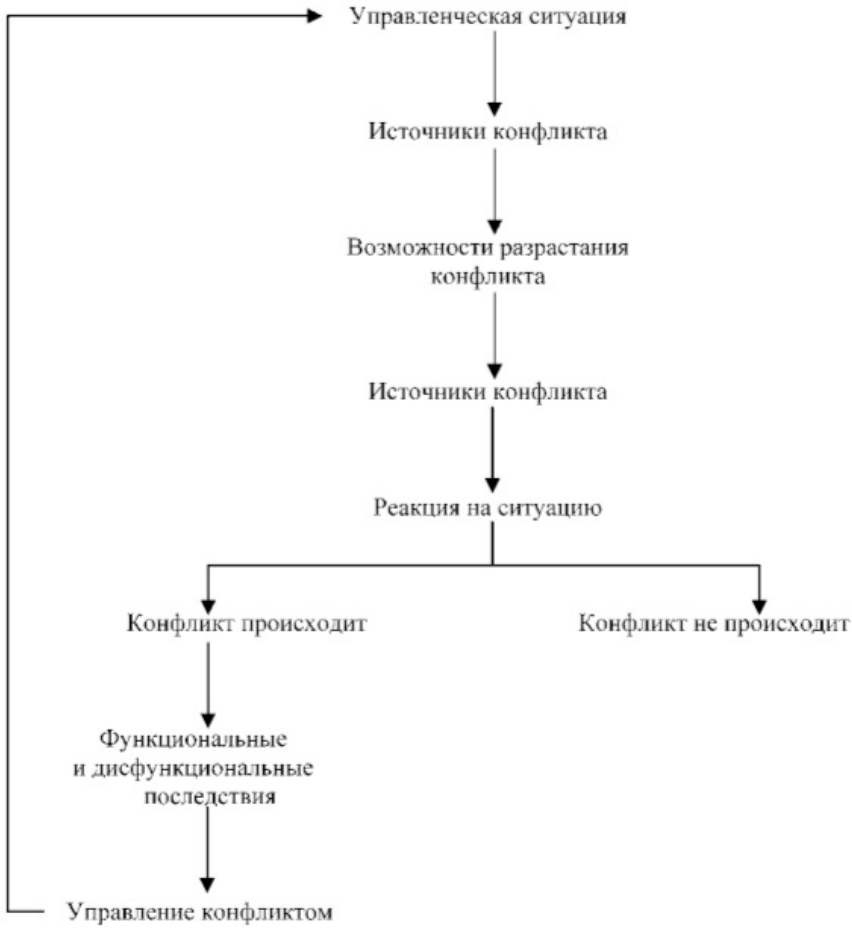

Рис. 3. Схема развития конфликта, предложенная М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури

По их мнению, ступени (этапу), предусматривающей действие, – *реакция на ситуацию*, предшествуют *источники* и *возможности разрастания*, а управленческое решение влечет за собой *функциональные и дисфункциональные последствия*. Другими словами, каждому действию предшествует анализ ситуации, подобный анализ должен следовать и после их выполнения.

4.3. Основные признаки конфликта: как определить его зарождение

Конфликтная ситуация – латентная часть конфликта, это, по существу, социальная напряженность. С анализа ее формирования и развития надо начинать изучение основных этапов и форм протекания конфликта.

В развертывании социальной напряженности во времени можно выделить три основных стадии:

1. Появление противоречий, зарождение напряженности.

2. Идентификация субъектов напряженности (лиц, групп, организационных структур, блокирующих друг друга, достижение целей). На этом этапе происходит превращение объективно существующей ситуации в ее субъективное отображение в форме конфликтной ситуации.

3. Преодоление социальной напряженности.

В реальной жизни эти стадии трудно различить, они взаимосвязаны; сама напряженность может развиваться сразу по нескольким направлениям. К примеру, напряженная ситуация в трудовом коллективе, обусловленная несправедливой системой оплаты труда, может вызвать недовольство работников системой руководства в целом, личностью руководителя, политикой администрации предприятия и др. Напряженность в коллективе в этом случае развивается в виде обострения соответствующих социальных проблем. Развитие процесса одновременно идет и по другой линии – расширение круга втянутых в него лиц за счет вовлечения в конфликт (на той или другой его стороне) работников, чьи интересы не ущемлены, но которые связаны с конфликтующими межличностными отношениями и в силу этого оказываются готовы оказать моральную поддержку своим товарищам.

Зачастую социальная напряженность распространяется на внешние связи той или иной подсистемы общества. Например, коллектив внутренне достаточно сплочен, но находится в худшем положении по сравнению с другими предприятиями отрасли, региона. Появляются противоречия во взаимоотношениях коллектива с органами управления различного уровня, на внутренние отношения такая напряженность распространяется не всегда.

Социальная напряженность – это психологическое состояние значительных социальных групп. Другими словами, это групповые эмоции. В основе социальной напряженности лежит

неудовлетворенность людей, их групповая неудовлетворенность. Любой социальный конфликт имеет в своей основе тот или иной вид социальной напряженности. Конфликт, его латентная стадия – конфликтная ситуация, начинается с подъема социальной напряженности.

Напряженность переходит в конфликт, когда существующие противоречия достаточно долгое время не решаются, обостряются. Такая ситуация порождает дезинтеграцию коллективных связей, возникают отдельные противостояния. Происходит не только осознание собственных интересов и размежевание организации (группы) на этой основе, но и снижение значимости внутри организованной деятельности в ее прежних рамках. Противостояние, борьба за сферу влияния, столкновение лидеров и членов групп нарушают стабильность экономических, общественных, а также межличностных связей социальной организации, ведут к ухудшению объективных показателей деятельности. Поскольку противоречия предельно обнажены, выход из кризиса зачастую возможен лишь за счет ущемления интересов тех или иных из этих групп. Такая ситуация требует от лиц, принимающих решения, не только выработки позитивной программы действий, но и умения воплощать ее в жизнь в условиях кризиса, недовольства, активного противоборства участников. Конфликт появляется лишь тогда, когда имеющиеся противоречия воспринимаются как наличие угрозы, т. е. возникает опасение, что другая сторона будет блокировать имеющиеся интересы, препятствовать в достижении поставленных целей, нанесет определенный ущерб.

По мнению австралийских конфликтологов Хелены Корнелиус и Шошаны Фэйр, авторов ставшей на Западе бестселлером книги “Выиграть может каждый”, существует пять особенностей в социальных отношениях, сигнализирующих о созревании конфликтной ситуации: кризис, напряжение, недоразумение, инцидент, дискомфорт[47].

Понятно, что кризис – это сигнал, очевидный для всех или практически всех участников конфликтной ситуации. В условиях кризиса начинается разрыв связей с партнерами по работе, семье, бытовым отношениям. Признаками кризиса являются ожесточенные споры, когда люди оскорбляют друг друга, потеряв контроль над эмоциями. Нередко при этом одна из сторон откровенно использует силу, человек становится бесстрашным, чаще в своем воображении (потом жалеет о сказанном), а иногда и на самом деле.

По мнению австралийских конфликтологов, сигнал о том, что человек является участником инцидента, несет в себе зерно

конфликта. Какая-то мелочь может вызвать временное волнение или раздражение, однако через несколько дней они нередко угасают. Вместе с тем неверно воспринятый инцидент, даже будучи незначительным, может привести к эскалации конфликта.

Дискомфорт – это уже интуитивное ощущение, что что-то не так, объяснить словами, о чем именно идет речь, человек нередко не может, “просто давит ситуация”, есть чувство, что “надо быть начеку”. Сигналы дискомфорта и инцидентов необходимо вовремя распознавать и сразу реагировать на них. Это способствует предотвращению напряжения, недоразумений и кризисов.

Как правило, конфликт начинается с конфликтной ситуации, которая может существовать задолго до того, как произойдет открытое столкновение. Конфликтная ситуация состоит из участников конфликта (часто их называют оппонентами) и объекта конфликта, т. е. той реально существующей объективной причины, из-за которой оппоненты вступают в противоборство. Объект конфликта может существовать задолго до самого конфликта, например, несоответствие прав и обязанностей, заложенных в должностной инструкции, и действия любого лица, находящегося на такой должности, могут привести к конфликтам.

Видимым началом конфликта являются действия, направленные на создание конфликта, т. е. конфликт и инцидент. Конфликтная ситуация может определяться объективными обстоятельствами или создаваться оппонентами намеренно ради достижения определенных целей, а инцидент может возникнуть и без специальной целенаправленной работы, в силу психологической несовместимости, т. е. инцидент может быть спровоцирован любым неосторожно сказанным словом, каким-то незначительным действием. Серия возникших стихийно инцидентов может породить серьезную конфликтную ситуацию. Поэтому необходимо уделять внимание самым незначительным инцидентам. Не обращать на них внимания – то же самое, что оставлять в пустом доме тлеющие угли: пожара может и не быть, но если он возникает, то потушить его можно только с большими потерями.

Сказанное еще в большей мере относится к попыткам прервать конфликт, в основе которого лежит объективная ситуация, не предприняв эффективных действий по ее изменению. Это может вызвать более серьезную конфликтную ситуацию. Как считают исследователи, прерывание течения конфликта, когда конфликтная ситуация сохраняется, а взаимодействие оппонентов на время прекращается, а также когда возможность манипуляции с объектом ограничивается для

всех оппонентов, нельзя считать разрешением (окончанием) конфликта. Это лишь его, образно говоря, замораживание.

Конфликт как бы затухает и может возникнуть в любой момент с новой силой. Попытка руководителей каким-то образом прервать течение конфликта без изменения конфликтной ситуации не дает результата. Это таит в себе две серьезные опасности. Во-первых, конфликт порождает вокруг себя новые конфликтные ситуации с новыми оппонентами, т. е. имеет тенденцию к расширению, к вовлечению все новых и новых людей (групп, подразделений организации, целых организаций). Во-вторых, между постоянными оппонентами возникают и укрепляются чувства неприязни, они превращаются в противников. Когда же возникнут отношения вражды, эмоциональной неприязни, даже изменение ситуации, т. е. объективное разрешение данного конфликта, не изменит их отношения друг к другу, взаимодействия людей сохранят конфликтный характер.

Независимо от того, в какой социальной подсистеме возникает конфликт, его разрастание зачастую идет по схеме, представленной на рис. 4.

Рис. 4. Схема развертывания конфликта в социальной подсистеме

В основе этой схемы эскалации лежит стремление участников конфликта искать поддержки у окружающих. В производственных условиях обычно на свою сторону стараются привлечь руководителя, неформальных лидеров. В политических

конфликтах ищут сторонников в партийных группировках, создаются новые коалиции. Если речь идет о семейных инцидентах, то к их обсуждению привлекаются родственники, друзья, а в условиях дачно-садового кооператива – соседи и правление и т. п. Исходный конфликт обрастает новыми ситуациями, отражающими интересы новых участников и противоречия между ними.

Эмоции нарастают как снежный ком, учащаются инциденты, обостряется конфликтная ситуация, у нее появляются неожиданные аспекты. Нередко бывает так, что инициаторы конфликта (первых инцидентов) уже совсем по-иному оценивают свои отношения. Но они не могут остановить эскалацию из-за того, что в него включились новые оппоненты. Поэтому не только руководители, но каждый из нас должен действовать, не дожидаясь разрастания конфликта. Из этого же следует управленческое правило: для анализа конфликтной ситуации, "установления диагноза" конфликта привлекать тех, кого он затронул.

Можно выделить следующие аспекты анализа конфликта:

1) субъективные или объективные переживания сторон, технология противостояния, события внутри конфликта, противоречия мнений, уровень конфронтации;

2) биография конфликта, т. е. его история и фон, на котором он прогрессировал, угасание и нарастание конфликта, поворотные точки в его развитии;

3) стороны конфликта, будь то личности, группы или большие сообщества. В зависимости от их характеристик определяется уровень социальной сложности конфликта;

4) позиция и отношения сторон, формальные и неформальные, их взаимозависимости, их роли, личные отношения и т. д.;

5) отношение к цели конфликта, хотят ли стороны решить конфликт сами, каковы их надежды, ожидания, условия.

Распознать появление конфликтной ситуации в сфере труда можно по отклонениям сотрудника от его нормального поведения.

В числе этих отклонений можно назвать следующие:

• заметно снижается заинтересованность всегда трудолюбивого, активного сотрудника;

• работник становится критически настроенным (иногда ворчливым) по отношению ко всему и всем, включая себя. Ничто не может его удовлетворить;

• повышается "температура" его реакций, он защищается и тогда, когда его никто не атакует;

• сотрудник часто пребывает в плохом настроении, отказывается от общения, он становится некоммуникабельным;

• он делает гораздо больше мелких ошибок, чем обычно, становится невнимательным, теряет способность сосредотачиваться;

• он затрудняется в поиске формулировок, не стремится к публичным высказываниям;

• по сравнению с недавним прошлым он становится тихим, погруженным в себя. Иногда даже во время разговора он оказывается где-то далеко;

• сотрудник часто оказывается под винными парами, нетрезвым появляется на работе, тайно или открыто пьет в рабочее время. Появляются признаки употребления наркотиков, сильные перепады в поведении и настроении;

• проявляется агрессивность, нарушаются общественные нормы общения;

• сотрудник начинает в больших количествах принимать лекарственные препараты;

• учащаются случаи отсутствия на работе, в том числе и по болезни;

• надежный, добросовестный сотрудник начинает нарушать сроки, становится неаккуратным.

Р. Макк и Р. Снайдер выделяют восемь необходимых признаков (условий) конфликта[48]. Главными они называют пять первых, если они отсутствуют, то конфликта нет. Вот эти восемь признаков по порядку:

1) необходимым условием конфликта является наличие как минимум двух сторон. Причем стороны понимаются достаточно широко. Это могут быть индивиды, группы, классы, даже культуры. Сам конфликт, его развитие ведет, по их мнению, к ситуации, в которой реально существуют только два противника;

2) конфликт возникает в связи с наличием дефицита двух видов: позиционного и дефицита источников. Под первым понимается невозможность одновременного исполнения одной роли или функции двумя субъектами, что ставит их в отношение состязательности. Во втором случае речь идет о недостаточности каких-либо ценностей, так что два субъекта единовременно не могут удовлетворить свои притязания в полной мере;

3) конфликт возникает только в том случае, если стороны стремятся к получению выгоды за счет друг друга. Таким образом, успех одной стороны означает неудачу другой, а само конфликтное поведение выглядит как стремление ликвидировать либо как минимум поставить под контроль другую сторону;

4) действия конфликтующих сторон должны быть направлены

на достижение несовместимых и взаимоисключающих целей (ценностей) и, следовательно, сталкиваться;

5) важным аспектом конфликтных отношений является власть. При конфликте всегда идет речь о попытке достижения, изменения или сохранения общественной позиции – способности контролировать и направлять поведение другой стороны;

6) конфликтные отношения представляют собой основу общественных процессов и играют важную социальную роль;

7) конфликтный процесс представляет временную тенденцию к нарушению взаимоотношений между сторонами;

8) конфликтные отношения не разрушают систему, а скорее способствуют изменению социальных норм и ориентации. Наличие конфликтной ситуации отнюдь не предполагает, что взаимодействие людей будет развиваться по какой-то единой схеме. Как уже говорилось, конфликтная ситуация не всегда завершается инцидентом. Возможны по крайней мере три направления, каждое из которых будет определять специфику развития отношений между оппонентами. Во-первых, это уход от ситуации, во-вторых, это отношение переговоров или торгов и, наконец, это собственно конфликтные отношения, связанные с борьбой, конфронтацией сторон, со стремлением непременно получить максимум желаемого.

Интересная схема развития конфликта разработана теорией игр. Любой конфликт разделяется на два этапа: в первом стороны борются за роль лидера, преследователя, во втором, когда роли распределены, одна сторона осуществляет преследование, а другая отклоняется от него. Сущность первого этапа – информационное противоборство: каждый из противников пытается получить более полную информацию, лишив этой возможности своего оппонента. Если кому-то из них это удалось, он начинает этап энергетического противоборства, имея лучшие предпосылки для получения ранга преследователя. Цель информационного противоборства – диагностировать собственное положение и положение другой стороны и в зависимости от этого выбрать способы поведения. В социальных подсистемах информация – своеобразное орудие битвы. Тот, кто владеет ей, может решающим образом воздействовать на общественное сознание, определенным способом управлять поведением тех или иных социальных групп, общностей.

Можно выделить три формы межличностных конфликтов: приближение-приближение; приближение-избегание; избегание-избегание. Например, приближение-приближение выражается в том, что два индивида конкурируют из-за третьего (объекта или субъекта); приближение-избегание выражается в неадекватной

потребности двух партнеров в третьем (объекте или субъекте); избегание-избегание – два партнера отвергают третьего (объекта или субъекта), но один из них должен быть обладателем этого третьего.

4.4. Формы взаимодействия в конфликтной ситуации

Поведение участников конфликтной ситуации зависит от выбора решения по крайней мере одной из сторон относительно типа взаимодействия. Эффективность действий участников конфликтной ситуации зависит от того, насколько исходное поведение будет соответствовать ситуации и насколько оптимальными эти действия будут для решения. Человек обычно отбирает тот набор действий, который предоставляется ему наиболее подходящим на данном этапе: проявляемое поведение конфликтующих является своего рода проекцией того, как каждый из них определяет данную ситуацию.

Существуют три разных стадии (этапа), определяющих развитие отношений в конфликтной ситуации:

1) определение, осознание участниками ситуации как конфликтной. Зачастую достаточно, чтобы это осознание произошло у одного из участников взаимодействия. Понимание, что назрела конфликтная ситуация, требует мобилизации имеющихся в распоряжении сил, чтобы либо добиться желаемой цели, если речь идет о человеке, выступающем как активное начало, либо обеспечить максимальную защиту, если речь идет о пассивном участнике взаимодействия.

Необходимо подчеркнуть, что определение участником ситуации как конфликтной само по себе становится механизмом, отсекающим все стратегии поведения, не соответствующие этому состоянию системы, и активизирующим те варианты, которые могут нужным образом структурировать взаимодействие при данном состоянии;

2) выбор стратегии, структурирующей ход взаимодействия в конфликтной ситуации. В этой фазе каждый из участников намечает определенную линию поведения, которая несколько позже оформляется как общая стратегия. Именно на этом этапе кто-то из оппонентов может принять решение о выходе из системы отношений, и таким образом конфликтная ситуация будет элиминирована за счет распада системы. Возможен и просто отказ от каких-то целей, их “снижение”, чтобы избежать обострения. Или, наоборот, выбирается стратегия, направленная на получение максимума желаемого;

3) выбор действий в рамках общей стратегии взаимодействия (тактики). Стратегия выбрана, есть негласные правила, направляющие взаимодействие по тому или иному руслу, на этой

фазе начинается столкновение стратегий и тактик индивидуального поведения.

Западные исследователи обращают внимание на то, что важнейшим свидетельством восприятия ситуации как конфликтной является испытываемое участниками ощущение угрозы. Оно может вызываться тем, что ситуация приобретает черты неопределенности в отношении распределения позиций (по крайней мере для одного из участников). Чаще всего ощущение угрозы связано с представлением о том, что другая сторона станет источником блокировки целей, намерений, предпочтений или средств для достижения целей. Оно может вызвать желание одной из сторон расширить сферу своих прав или сузить сферу своих обязанностей по отношению к другой стороне. Причинами появления чувства угрозы могут быть также понуждение одним участником другого вкладывать во взаимодействие больше сил, ресурсов, чем вкладывает он сам; знание одного из оппонентов того, что степень его обычной автономности по отношению к системе существенно уменьшилась; осознание того, что распределение прав и обязанностей между участниками взаимодействия является несправедливым; осознание несовместимости будущих потенциальных позиций; понимание одним из участников взаимодействия, что достижение желаемой цели возможно лишь при условии, если он займет некоторую ключевую позицию, которая не может принадлежать двум одновременно, т. е. представление о взаимной несовместимости при достижении индивидуальных целей в процессе взаимодействия и т. п. Здесь необходимо выделить особо значимый фактор, позволяющий человеку определить ситуацию как конфликтную, – уровень личной *толерантности к фрустрации*. В личном взаимодействии ни один из участников полностью не может реализовать свои цели, удовлетворить потребности. До известного предела, определенного соответственной степенью толерантности (терпимости), каждый оппонент может продолжать действовать в соответствии с установившейся системой взаимоотношений. Это длится до тех пор, пока степень неудовлетворенности потребностей, или фрустрации целей и намерений, остается ниже личного порога чувствительности к этим изменениям. Когда этот порог оказывается перейденным хотя бы у одного из участников взаимодействия, ситуация воспринимается им как конфликтная, и он выбирает один из приведенных выше вариантов поведения. Восприятие ситуации как конфликтной сопровождается рядом эмоциональных переживаний: повышенная тревожность, переходящая в страх, желание сопротивляться, враждебные

чувства, предубежденность, агрессивность и т. п. Эти переживания неизбежно влияют на поведение человека, что не остается незамеченным другим участником взаимодействия, и тот начинает тоже воспринимать ситуацию как конфликтную. Происходит обоюдный выбор поведения в конфликте.

4.5. Диагностика толерантности, напряженности и конфликта

В условиях переживаемого обществом системного кризиса разработка теоретико-методологических и методических основ диагностики социальных объектов и процессов становится чрезвычайно актуальной проблемой социологической науки как на уровне обоснования новых теоретико-методологических подходов, так и в прикладном аспекте решения задач федерального, регионального и местного уровней.

Для понимания особенностей и специфики применения конкретных методов в диагностике социальной напряженности и толерантности приведем интерпретацию понятия “диагностика”.

Термин *диагностика* происходит от греческого *diagnostikos* “способный распознавать”. Понятие “диагностика”, адекватное современному пониманию, впервые введено в оборот в медицине как учение о методах и принципах определения заболевания и постановки диагноза[49].

В социальной сфере диагностика понимается как изучение социальных мотивов и причин поведения личности, группы; поиск социальных детерминант процессов и явлений общественной жизни. Сегодня исследователи вкладывают различный смысл в понятие “социальная диагностика”. Существуют многочисленные определения социальной диагностики от описания состояния социального объекта до определения состояния систем с помощью диагноза[50].

Сущность социальной диагностики заключается в использовании различных методов в целях анализа социальной сферы, а также в наличии общественной потребности в ее изучении, прогнозировании будущего состояния объекта.

Некоторые авторы отождествляют понятия “социальная диагностика” и “социологическая диагностика”. Так, В. В. Щербина, рассматривая вопросы создания социальных и информационных систем, отмечает “что применительно к части из них сегодня применяется термин “социальная (или социологическая) диагностика”[51].

Автор считает, что идентификация этих понятий некоторыми авторами, скорее всего, раскрывает не столько нежелание признать социальную диагностику равноправной в ряду с экономической, политической и другими диагностиками, сколько неумение разделить эти понятия. Представляется вполне обоснованным понимание автором социологической диагностики

как диагностики, основанной на социологической методике и инструментарии, разработанной социологической наукой. Инструментарий социологической диагностики равнозначно может быть использован (и применяется) и в экономической, и в политической, и в социальной диагностике. Социальная же диагностика (наряду с экономической, экологической и др.) нацелена на определение целого комплекса факторов, характеризующих социальные системы, социальные процессы или явления.

В качестве основных способов и методов социальной диагностики применяются опрос, игровые методы анализа, а в качестве дополнительных – объективные методы анализа (статистический, анализ документов), т. е. данная технология сбора информации включает в себя методы, используемые различными науками и дисциплинами. В социальной диагностике используются и другие методы и средства, разработанные социологией и другими науками. Выбор методов исследования зависит от целей и характера проводимой диагностики.

Основной целью социальной диагностики является выявление социального содержания факторов, действующих в экономической, психологической, демографической, правовой и других сферах общественной жизни[52]. “Цель диагностики считается достигнутой, когда проблемы, возникающие или могущие возникнуть, выявлены, структурированы (иерархизированы по значимости), выявлены ключевые проблемы, разрешение которых будет способствовать решению задач, связанных с управлением данным объектом”[53].

Анализ состояния объекта или процесса позволяет объективно оценить ситуацию, опираясь не только на здравый смысл и интуицию, но, главным образом, на научно обоснованные данные. Сравнение состояний объекта в различные промежутки времени позволяет определить величину показателя и направление (вектор) протекающего социального процесса. Системная информация об объекте исследования, получаемая посредством диагностики, должна отражать состояние, процессы и тенденции его развития. Процедура социальной диагностики должна проводиться поэтапно. Выделим основные стадии:

• обнаружение нежелательных процессов в развитии объекта;

• выявление и анализ причин, вызывающих неблагополучное развитие объекта;

• разработка и реализация мероприятий по локализации нежелательных тенденций развития и упреждающих действий;

• прогнозирование будущих тенденций развития;

• разработка рекомендаций по преодолению причин,

вызывающих отклоняющееся развитие объекта.

В зависимости от специфики управляемого объекта данные процедуры выполняются в различной последовательности. Например, при проведении диагностики социальной напряженности (что в равной степени применимо и для диагностики социального согласия) предлагается следующая процедура диагностики параметров социальных объектов.

1. Определение на основе ранее отобранных признаков свойств социальных объектов в рамках данной социальной популяции.

2. Определение эффективности деятельности объектов через заранее определенные социальные функции.

3. Выявление черт и свойств объектов, которые значимо связаны с эффективностью деятельности.

4. Определение благоприятных значений этих признаков или их соотношение.

5. Проверка правильности и адекватности построенного критерия (формальная, иногда содержательная).

6. Оценка реально функционирующих социальных объектов по построенному нормативному критерию.

7. Определение уровня допустимости полученного отклонения по заранее установленному критерию, подготовка управленческих решений.

8. Прогнозирование оправданности использования объекта, определение необходимости изменений[54].

Различные аспекты напряженности и толерантности изучаются рядом наук. Так, философия разрабатывает методологию изучения социальных конфликтов, социология изучает причины возникновения напряженности и ее динамику, медицина осуществляет реабилитацию человека, оказавшегося в состоянии чрезмерного напряжения, психология изучает психологические механизмы осознания противоречивых ценностей, норм, ориентаций, целей индивидов, возникновения и развития внутренней напряженности.

К современному определению понятия “напряженность” близко высказывание Н. Смелцера, который считал, что “напряженность … всегда выражает отношение между событиями и определенными культурными и индивидуальными стандартами”[55].

В последние годы все чаще “напряженность” рассматривается как естественное состояние любого социального образования. Так, А. К. Зайцев считает, что напряженность является способом существования любого общества. По его мнению, в основе социальной напряженности лежит “психологическое состояние

значительных социальных групп, можно сказать, групповые эмоции. В основе социальной напряженности находится неудовлетворенность людей, их групповая неудовлетворенность”[56]. Далее он пишет: “Социальная напряженность понимается как уровень конфликтности, меняющийся во времени”[57], т. е. автор использует это понятие и для обозначения степени конфликтности.

Возникновению любого конфликта предшествует напряженность. Или, иначе, *социальная напряженность* на определенной стадии может перерасти в социальный конфликт. Однако достаточно часто социальная напряженность существует в латентной форме, не проявляя себя внешне. Этому во многом способствует отсутствие или очень слабое реагирование сторон на конфликтогенный фактор, т. е. их *толерантность*. “Социальная напряженность может проявляться в различных сферах: производственной, территориальной, семейной”[58]; на различных социальных уровнях: общества в целом, определенной территории, отрасли, трудового коллектива. Применительно к трудовому коллективу Ю. Г. Степанов социальную напряженность рассматривает как “осознанное большинством членов трудового коллектива очевидное нарушение принципов социальной справедливости в наиболее значимых сферах жизнедеятельности, сопровождаемое готовностью найти выход из сложившейся ситуации через ту или иную форму трудового конфликта”[59].

В. А. Головкин пытается объяснить различия между понятиями “напряженность”, “социальная напряженность”: “Если мы определим напряженность как реакцию субъекта деятельности на блокировку результативности взаимодействия противоположным субъектом отношения, то социальная напряженность будет реактивным состоянием группового субъекта”[60].

Анализу причин социальной напряженности в коллективе должно предшествовать получение информации, дающей возможность оценить направленность интересов работников, структуру и приоритеты потребностей, уровень удовлетворенности потребностей, ожидания работников по разрешению их проблем; адекватность поведения людей поставленным целям, намерения и готовность к социальному протесту или согласию, осознание социально-экономических последствий своих действий[61].

Для проведения диагностики необходимо выделить индикаторы и показатели, характеризующие социальную напряженность или социальное согласие. О наличии в обществе состояния социальной напряженности могут свидетельствовать

определенные признаки. Среди основных из них можно выделить: а) рост агрессии, преступности; обострение межнациональных конфликтов; б) увеличение числа самоубийств; преобладание настроения пессимизма, равнодушия; в) снижение рождаемости; увеличение числа разводов; г) повышение уровня заболеваемости, смертности; д) разрыв хозяйственных связей; е) разобщение в трудовых коллективах; ж) спад производства; з) ухудшение показателей экономической деятельности.

Определение индикаторов социальной напряженности требует проведения их классификации. Можно разделить их по мировоззренческому, идентификационному, субъектному и объектному и другим основаниям. Применительно к коллективу можно выделить следующие индикаторы:

• высокий уровень неудовлетворенности работников условиями и уровнем организации труда, производства и управления;

• наличие острой проблемы, затрагивающей интересы большинства членов коллектива, и отсутствие реальных путей ее решения в рамках действующего законодательства и возможностей предприятия;

• проявление апатии и безразличия к результатам труда, рост иждивенческих настроений;

• пессимизм и неверие в эффективность принимаемых мер социальной защиты в условиях радикальных преобразований, неуверенность в будущем;

• неблагоприятная морально-психологическая атмосфера, разногласия, конфликты, эмоциональная напряженность отношений в коллективе;

• высокий уровень потенциальной текучести среди рабочих основных процессов;

• падение трудовой и технологической дисциплины;

• потеря руководством инициативы в управлении ситуацией, консолидация группировок вокруг неформальных лидеров;

• выдвижение требований, проведение митингов, собраний, делегирование представителей коллектива для решения вопросов с руководством[62].

Автор одной из самых фундаментальных работ по данной проблематике В. В. Щербина рассматривает диагностику социальных объектов как следующую последовательность процедур:

1. Определение на основе ранее отобранных признаков свойств социальных объектов в рамках данной социальной популяции.

2. Определение эффективности их деятельности через

заранее определенные социальные функции.

3. Выявление черт и свойств объектов, которое значимо связаны с эффективностью деятельности.

4. Определение благоприятных значений этих признаков или их соотношение в структуре моделируемой целостности.

5. Проверка правильности и адекватности построенного критерия (формальная, иногда содержательная).

6. Оценка реально функционирующих социальных объектов по построенному нормативному критерию.

7. Определение уровня допустимости полученного отклонения по заранее установленному критерию, подготовка управленческих решений.

8. Прогнозирование оправданности использования объекта, определение необходимости изменений[63].

В. О. Рукавишников выделяет следующие признаки социальной напряженности[64]:

1. Распространение в широких кругах населения настроения неудовлетворенности существующим положением дел в общественной жизни.

2. Утрата доверия к властям, пессимистические оценки будущего.

3. Массовые действия, выражающиеся в ажиотажном спросе, в стихийных и организованных митингах и демонстрациях и т. д.

В. А. Головкин критерии оценки социальной напряженности рассматривает отдельно для элементов, находящихся внутри и вне субъекта. Он считает, что индикаторами социальной напряженности могут являться следующие признаки:

- наличие острой проблемы, затрагивающей интересы большинства людей, с одной стороны, а с другой стороны, отсутствие реальных путей ее решения в рамках действующего законодательства;
- высокий уровень неудовлетворенности людей работой институтов управления;
- проявление апатии и безразличия, рост иждивенческих настроений;
- пессимизм, неверие в эффективность принимаемых мер социальной защиты, неуверенность в будущем;
- неблагоприятная морально-психологическая атмосфера, повышение уровня бытовой агрессивности;
- потеря формальным руководством инициативы в управлении ситуацией, консолидация группировок вокруг неформальных лидеров;
- выдвижение требований, проведение митингов, собраний, делегирование представителей;

• обострение криминогенной обстановки, увеличение количества насильственных преступлений[65].

Напряженность во многих случаях переходит в конфликт. Общее направление взаимодействия в конфликте, тип структурирования отношений проявляется и намечается обычно не сразу. Ему предшествуют своего рода пробные шаги – обмены действиями, дающие возможность обеим сторонам определить состояние другого участника, его готовность идти на уступки. Фактически идет “разведка боем”, каждая из сторон в тот или иной момент стихийно проявляет или официально демонстрирует раздраженность, намерение сопротивляться, способность на крайние шаги и т. п. Делается это нередко чисто по рациональным причинам: одна из сторон конфликта может решить, что затраты на борьбу при определенной вероятности победы оказываются более выгодными для нее в случае выигрыша, чем затраты, связанные с переговорами. Обострение конфликтной ситуации (инцидент) обычно возникает, когда одна из сторон теряет надежду достичь своей цели другими средствами, при этом не считая конфликтное поведение неприемлемым для дальнейшего взаимодействия. Проблема, возникающая в этом случае, состоит в том, чтобы отделить реальные ресурсы конфликтующих сторон от демонстрируемых. Переговоры как форма решения конфликта обычно проводятся, когда обе стороны оценивают свои ресурсы как примерно равные или когда враждебные чувства у каждого из участников взаимодействия не превышают порога толерантности. Кроме того, что особенно важно, стратегия переговоров может быть выбрана в том случае, когда один из участников взаимодействия отказывается от представления о возможной взаимонесовместимости, т. е. оказывается менее ригидным (жестким, твердым, неподатливым) по сравнению с другим и, следовательно, способным идти на уступки (конечно, в определенных пределах). Возможен и другой вариант поведения: кто-то из участников взаимодействия чувствует, что ресурсы исчерпаны, наступил “предел”, и принимает решение прекратить любые виды взаимодействия.

Следует подчеркнуть, что эффективность переговоров во многом зависит от того, на какой стадии обострения отношений они начались. После инцидента переговоры вести трудно, нередко они обречены на неудачу. Зачастую инцидент становится сигналом к началу открытого противостояния или просто формальным поводом, чтобы идти в наступление. В последнем случае инцидент организуется стороной, которая затем объявит себя пострадавшей. Так было, к примеру, с поджогом фашистами

рейхстага.

При анализе конфликтных ситуаций в условиях трудовой организации, изучая коллизии конкретных людей и в конкретной обстановке, нельзя абстрагироваться от состояния напряженности в других отношениях человека, от общей ситуации в стране, надо помнить, что люди зачастую раздражены, уже приходя на работу. Социальным конфликт на производстве называется не потому, что в нем участвуют представители различных уровней структуры общества, а потому, что в нем участвуют люди со всеми их социальными связями. Сегодня еще не преодолена и даже, очевидно, не достигнута предельная точка кризиса в обществе, напряженность будет нарастать, многие еще не представляют, что значит угроза безработицы, в чем сложность рыночных отношений. Напряженность в обществе накапливает эмоциональную энергию личности, ищется выход, и он чаще всего находится в производственных отношениях. При благоприятном климате трудового процесса выброс эмоций может носить не взрывной, а успокаивающий работника характер, способствовать улучшению его социального самочувствия.

Культура управления, обеспечивающая атмосферу доверия между руководителем и его сотрудниками, была бы идеальной. Подобный стиль управления строится на уважении к сотрудникам, а не на изначальном превосходстве начальника, его власти. В таких условиях сотрудник по собственной инициативе обращался бы за советом к своему руководителю, в том числе и по личным вопросам. На таких предприятиях уделялось бы внимание и тому, чтобы в рамках повышения квалификации изучались психологические аспекты восприятия и общения, в том числе и в конфликтных ситуациях. Для руководителя любого уровня, впрочем, как и для каждого человека, важно умение диагностировать сложившуюся ситуацию в отношениях между людьми, вовремя распознать конфликт и управлять его развитием.

Конфликтологи предлагают при диагностике ситуации использовать шкалу глубины конфликта, дающую возможность определить тактику преодоления конфликта, характер поведения субъекта деятельности, т. е. того, кто улаживает конфликт (рис. 5).

Работа со шкалой несложна. Если больше выражены факторы левой стороны, то оценка стремится к 1 баллу, правой – к 5 баллам. Сумма в 35–40 баллов свидетельствует о том, что конфликтующие заняли по отношению друг к другу жесткую линию; 25–34 балла указывают на колебания в отношениях конфликтующих; сумма менее 24 баллов говорит о случайности

возникшего конфликта.

На основании этой шкалы у менеджера может быть три роли: обвинитель, воспитатель, консультант. Если по шкале глубины конфликта набрано 35–40 баллов, то менеджер принимает на себя роль обвинителя и прибегает главным образом к административным мерам. В ситуации, оцененной в 25–34 балла, менеджер является консультантом, использующим психологические меры. В третьем случае менеджер исполняет роль воспитателя, применяя педагогические меры.

1. Стороны осознают причину конфликта	1	2	3	4	5	Стороны не осознают причину конфликта
2. Причина конфликта имеет эмоциональный характер	1	2	3	4	5	Причина конфликта имеет материальный (служебный) характер
3. Цель конфликтующих — устремленность к социальной справедливости	1	2	3	4	5	Цель — получение привилегий
4. Есть общая цель, к которой стремятся все	1	2	3	4	5	Общей цели нет
5. Сферы сближения выражены	1	2	3	4	5	Сферы сближения не выражены
6. Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	1	2	3	4	5	Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем
7. Лидеры мнений не выделяются	1	2	3	4	5	Замечено влияние мнений лидеров
8. В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения	1	2	3	4	5	Оппоненты не придерживаются норм общения

Рис. 5. Шкала глубины конфликта

Подводя итоги этой главы, подчеркнем, что социальные группы сохраняют свою целостность благодаря сотрудничеству между их участниками, но важно, что оно предполагает не только отсутствие конфликта. Более того, когда две стороны сотрудничают друг с другом, одна из них может “благожелательно” эксплуатировать другую.

Темы для углубленного изучения и самостоятельной работы

1. Взаимосвязь социальной напряженности в различных подсистемах общества.
2. Переход от латентной стадии конфликта к открытому противостоянию.
3. Роль цели в развитии конфликтной ситуации.
4. Возможные и допустимые тактики ведения конфликта.
5. Учет специфики конкретных условий при диагностике конфликта.

Глава 5. ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ И ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА

5.1. Конфликтогенные факторы в современных условиях

Чтобы преодолеть разрастание конфликта, не дать конфликтному инциденту перейти в конфронтацию, надо знать причины, порождающие конфликты, а также конфликтогенные факторы. Их комплексная нейтрализация – необходимое условие прекращения забастовок и политических волнений, регулирования конфликтов в системах руководитель↔подчиненный, администратор↔коллектив и др. Причины являются элементом объяснения конфликта, подчеркивают многие конфликтологи. Знание причин, порождающих конфликт, необходимо и участникам межличностных коллизий. Хотя есть люди, которые видят удовлетворение от участия в перманентных конфликтах, но они встречаются редко. Человек, стремящийся прервать полосу конфликтов, ищет причины в действиях партнера или в своих поступках, в давлении окружающей среды и т. п. Однако по занимаемой в конфликте позиции, по действиям конфликтующего не всегда можно установить, какие желания или опасения определяют манеру его поведения. Люди, как правило, умеют скрывать свои истинные чувства, хотя нередко это делают достаточно неуклюже. Как считают психологи, зачастую бывает и так, что человек сам себе не отдает отчет в своих истинных намерениях: люди просто хотят чего-то, а почему они этого хотят, не знают. Если бы они имели представление об истинной мотивации, то они бы действовали иначе в конфликтных инцидентах.

Скрытые нужды и планы питают многие конфликты, считает известный консультант по маркетингу и управлению, доктор философии Калифорнийского университета в Беркли Джини Грехем Скотт[66]. Типичная производственная ситуация: кто-то из работников враждует с коллегами, обвиняет их в недобросовестности, в увиливании от обязанностей, отсутствии творческого подхода и т. п., а на самом деле он обеспокоен своей собственной некомпетентностью и низкими способностями. На самом деле это может быть не всегда так, его потенциал выше, просто над ним довлеет комплекс неполноценности, однако для самоутверждения он старается унизить других.

Вот пример небольшого домашнего инцидента. Жена произносит традиционную фразу: “Какие новости на работе?”. А в ответ она получает взрыв раздражения (“Вечно ты лезешь не в

свое дело”), поскольку у мужа конфликт с руководителем и возникла угроза потерять работу. Или другая ситуация. Муж ссорится с женой, не желая, чтобы она работала, аргументируя это тем, что необходимо уделять больше внимания воспитанию и здоровью ребенка. Эта причина важна и, безусловно, занимает определенное место в фундаменте конфликта. Но рядом расположены и другие. Возможно, он больше боится, что ее независимость поставит под сомнение его положение главы семьи. Или тяжело вспоминает ее прежнюю тягу к мелким интрижкам, как у В. Высоцкого: “Мне вот тут уже дела твои прошлые!”. Ну и нападает под флагом высоких мотивов, притом зачастую искренне, не сомневаясь, что дело исключительно в них. Жена же чувствует обиду и разочарование, недооценку ее чувств и способностей и начинает непредсказуемые действия, вместо того чтобы с учетом опасений мужа выбрать компромиссное решение.

Каждый читатель может найти десяток своих примеров, когда невысказанные и не всегда лично осознаваемые нужды и желания приводят к конфликтам. А если учесть, что над ними довлеют (“подогревают” их) экономические проблемы, политические коллизии, социальная напряженность в обществе, то картина конфликта совсем затуманится. Труднорешаемая проблема конфликта (независимо от того, в какой сфере жизнедеятельности и на каком уровне иерархии он происходит) состоит в том, что ложная ориентация становится препятствием для поиска решения, которое бы учитывало скрытые интересы участвующих в конфликте сторон. Как отмечают Роджер Фишер и Уильям Юри, авторы широко цитируемой книги “Путь к согласию, или Переговоры без поражения”, многие конфликты происходят потому, что люди сначала занимают определенные позиции, а потом сосредотачивают все усилия на защите этих позиций, вместо того чтобы определить скрытые нужды и интересы, которые вынудили их эти позиции занять[67]. При этом примирение интересов может дать лучшие результаты по сравнению с примирением позиций, потому что “за противоположными позициями находятся как противоположные, так и совпадающие интересы”. Оптимальное решение можно определить только отыскав их совместные или перекрывающие интересы. Успеха в этом невозможно достичь без знания конфликтогенных факторов межличностных отношений. Их мы не могли получить в школе, студенческих аудиториях, поэтому психологическое невежество и социальную невоспитанность можно считать всеобщим явлением. Их характерными признаками являются неколебимая уверенность в справедливости

своей стратегии в конфликте, убежденность в праве решать судьбу других, регулировать их жизнедеятельность, а самому поступать так, как хочется, неспособность (а чаще нежелание) посмотреть на себя с позиций другого. В конечном счете, если позиция не изменится, человек может прийти к краху своих жизненных целей, испортив до этого судьбы других, кто с ним контактировал на работе, в семье, быту.

При сходстве и взаимосвязи социальных конфликтов различного уровня в ходе анализа следует учитывать различное влияние конфликтогенных факторов. Факторы, порождающие социальную напряженность на макроуровне, конечно, обуславливают появление конфликтной ситуации и между небольшими группами и отдельными людьми. Причины, определяющие конфликтность в организации, с одной стороны, связаны с этими факторами, являются их своеобразной проекцией на конкретные условия, с другой стороны, в этом случае они имеют свою специфику, они больше связаны с организационно-управленческими и социально-психологическими проблемами человеческих взаимоотношений.

Общие факторы социальной напряженности на постсоциалистическом пространстве носят, прежде всего, *социально-политический характер*. Мало кто не согласится с тезисом о том, что утверждения о бесконфликтности социалистических отношений были идеологическим камуфляжем. Тоталитарное подавление любых попыток трудовых коллективов, социальных групп отстаивать свои права привело к длительному существованию латентной (скрытой, невидимой) стадии нарастания социальной напряженности, что проявилось в недобросовестном отношении к труду и гражданским обязанностям, породило апатию основной массы работающего населения, воровство и пьянство. В конечном счете латентная стадия переходит в следующую – проявление социальной напряженности посредством учащения конфликтов, роста недовольства и осознания конфликтности ситуации большинством людей, выработки социальными группами, общностями своих требований.

Авторитарная система управления, направлявшая основную часть государственного бюджета на укрепление военной мощи и репрессивного аппарата, оставляла для удовлетворения социальных нужд минимум средств. Это и стало основой социально-политического фактора социальной напряженности на макроуровне, определяющим ее характер и сейчас. Условия труда и жизни не улучшаются, многие, наоборот, стали ощущать ухудшение, что породило даже ностальгию по временам застоя (и

сталинским), когда якобы “все у всех было”.

Следует подчеркнуть большое влияние социально-политического фактора в возникновении напряженности в тех или иных сферах общества постсоциалистических государств. Социальную напряженность сегодня активируют непоследовательность, половинчатость и противоречивость преобразований. Низкий уровень политической культуры и недостаточный опыт борьбы порождают наряду с серьезными социально-политическими требованиями ультиматум о замене непосредственного руководителя. Бастующие по-прежнему верят, что их положение зависит от одного человека: появится новый начальник (директор, министр, президент) – и жизнь улучшится. Основной массе трудящихся трудно отделить истину от плевел политических баталий, наступает разочарование. Эта неудовлетворенность переносится на другие сферы жизни, в результате учащаются и расширяются конфликты. Близки к социально-политическим факторам по своей сущности *социально-экономические факторы*. Во многом их роль определяется характером экономических отношений в обществе. Эти факторы включают в себя экономико-географические характеристики производства, престижность того или иного вида трудовой деятельности, ее сложность, тяжелые условия и тому подобные составляющие, обусловленные специфическими особенностями отрасли.

Рассмотрим один пример влияния социально-экономических факторов в России. В конце 1980-х гг. социологи зафиксировали падение социального престижа учительского труда. Это падение обусловило довольно сильную моральную и материальную неудовлетворенность учителей выбранной ими работой. Согласно социологическим исследованиям, проведенным в 1990 г. при участии авторов книги, почти 40 % учителей со стажем были готовы поменять свою профессию, если бы представилась такая возможность. Объясняя причины неудовлетворенности своей профессией, они называли отсутствие внимания к материально-бытовым условиям жизни (56 % из числа опрошенных), отсутствие заметных успехов в народном образовании (41,3 %), неудовлетворительную материально-техническую базу школы (38,6 %), низкий уровень научно-методического обеспечения работы учителя (37 %), диктат руководства народным образованием (25,6 %), низкую заработную плату (20,6 %), морально-психологический климат в коллективе (17,7 %), отсутствие условий для творческой работы (17,3 %).

Прошел очень короткий период после публикации этих данных, и они нашли реальное подтверждение: недовольство

работников школ переросло в забастовки и другие формы социального конфликта, государственные органы постоянно вынуждены были принимать срочные меры по улучшению жизненных условий учителей. Насколько эти меры запаздывают и какова их эффективность, общеизвестно. В такой же ситуации находятся работники высших учебных заведений, других сфер образования и культуры.

Социально-экономические факторы конфликтов в пост-социалистических странах – это проблемы переориентации экономики на удовлетворение потребностей населения. Работники престижных ранее предприятий военно-промышленного комплекса не просто оказались на грани нищеты, а были вытолкнуты за пределы происходящих экономических преобразований. Их высокий профессионализм стал невостребованным, а к перемене профессии они готовы не были. Речь не идет о включении в предпринимательскую деятельность, которой может заниматься, как считают западные специалисты, всего около десяти процентов населения. Эти люди не готовы к обычной для любой экономики смене профессии, если старая обществу перестала быть необходимой. Месяцами не получая скудную зарплату, они психологически не готовы перейти на другую работу, чтобы обеспечить относительно достойные условия жизни семье: не позволяет обостренное чувство профессионализма. Поэтому наряду с явной и скрытой безработицей во многих регионах существуют сотни незаполненных и достаточно высокооплачиваемых вакансий в строительстве, на транспорте и др.

Сказанное относится не только к инженерно-техническим работникам. К примеру, высококвалифицированный газосварщик долгое время работал на сварке труб газопроводной магистрали в передвижной мехколонне. После завершения строительства магистрали он какое-то время находил применение своим способностям на том или ином производственном участке. Сегодня на одних предприятиях, где требуется соответствующая подготовка сварщика, вакансий нет, а на других не нужна такая высокая квалификация, руководство акционерного предприятия, владелец частной фирмы предпочитают нанять двух-трех работников, оплата труда которых в сумме не превышает высокую зарплату нашего специалиста. И он активно протестует не только против нанимателей, но и сварщиков, из-за которых, по его мнению, он оказался в бедственном положении. Последние зачастую оказываются беженцами из горячих точек разных стран, возникают локальные межнациональные коллизии. Гастарбайтерство в России привело к появлению значительного

числа маргинальных личностей, выпадающих из названных и других социальных групп. Маргинальная личность обладает рядом характерных черт: беспокойством, агрессивностью, честолюбием, чувствительностью, степенностью, эгоцентричностью и т. п. Именно в появлении маргинальных групп, а не в борьбе за власть кроется основная причина, напрямую стимулирующая разного рода конфликты в постсоветский период. Здесь находятся те болевые точки общества, на которых необходимо сконцентрировать внимание, чтобы нейтрализовать общие конфликтогенные факторы и эффективно управлять конфликтами. Лишенные глубоких социальных корней, маргинальные люмпенизированные слои общества в политических баталиях поддерживают экстремистские партии и движения.

Среди общих факторов социальной напряженности особую значимость приобретают *психолого-демографические*. Юноши и девушки, испытавшие на себе гораздо меньше давления авторитарной системы, дети отцов, почувствовавших в 1960-е гг. преимущества духовного раскрепощения, формировались как личности в перестроечное время. На митингах и баррикадах они боролись не за улучшение жизненных условий, а за свое человеческое право мыслить самостоятельно.

Психология возраста отражается и на отношении рабочих к труду и условиям производства. Заметны различия между работниками разного возраста. На начальном этапе трудовой деятельности юноши и девушки сталкиваются с кругом проблем, связанных с отсутствием у них опыта работы и общения в трудовом коллективе. В этот период адаптации они нередко конфликтуют с окружающими из-за неумения соблюдать требования производства (в частности, трудовой дисциплины), подчинить свои интересы интересам дела и коллектива. После прохождения адаптационного периода частота этих конфликтов, как правило, резко уменьшается, однако на смену им приходят другие проблемы. Появление семьи заставляет молодого человека задуматься над материальными вопросами, обеспеченностью жильем. Отсутствие перспектив здесь может стать источником не только конфликтных ситуаций, но и причиной девиантного поведения, толчком к нарушению социальных и правовых норм.

Работающая молодежь (18–30-летние работники) демонстрирует наиболее высокий уровень неудовлетворенности работой, материальным положением и заработной платой. Юноши и девушки очень критичны по отношению к руководству и недостаткам на производстве. Вряд ли стоит объяснять это, как делают некоторые авторы, только трудностями

профессионального становления, привыкания к незнакомой среде, адаптацией к требованиям производства. Нельзя не учитывать появление в обществе новых ценностей, изменение престижа многих профессий и вообще труда. Многие семьи оказались не готовы к новым общественным отношениям. Подростки окунаются в предпринимательскую деятельность, не подозревая, что она также требует много знаний и труда, особой подготовки. Психолого-демографические факторы нуждаются в особом внимании при анализе конфликтов в конкретном коллективе, состоящем из работников различного возраста, образования, имеющих неодинаковый уровень культуры. Женщины, например, острее воспринимают ситуации, связанные с теми аспектами работы, которые, затрагивают их семейные проблемы и сказываются на их жизни вне работы. Мужчины чаще становятся участниками конфликтов, возникающих на почве их неудовлетворенности организацией труда, других производственных проблем.

Говоря о психолого-демографических факторах конфликтов нельзя не отметить бурный рост феминистского движения. Защита прав женщин стала атрибутом политических спекуляций, совершенно игнорируется вопрос о том, что равные права предполагают и равные обязанности перед обществом, предоставляющим эти права. В последнее время о защите своих прав стали говорить мужчины, создаются общества, объединяющие обиженных женщинами мужчин. В сочетании с другими факторами проблема неравенств пола создает условие для возникновения новых конфликтов и обострения уже имеющихся.

Таковы общие конфликтогенные факторы, обостряющие социальную напряженность, прежде всего, на макроуровне, в обществе в целом. Отражаясь на условиях жизни, труда и быта людей, эти факторы порождают различные причины конфликтов, возникающих во всех сферах общественной жизни. Наряду с рассмотренными большую роль при этом играют частные (конкретные) факторы. Именно они, как считают конфликтологи, являются источником обострения конфликтов между различными социальными группами, отдельными людьми.

5.2. Источники конфликтов в трудовых коллективах

Все социальные конфликты в реальной жизни перекрещиваются, налагаются друг на друга. В конкретной ситуации трудно отделить экономические конфликты от ценностных, а ценностные от политических. Различные виды конфликтов как бы стимулируют друг друга, обостряя кризисную ситуацию в обществе. В свою очередь кризис на государственном уровне переходит в повседневную жизнь, в мелкие стычки, инциденты и конфликты между небольшими группами и отдельными людьми.

Чтобы анализировать тот или иной конфликт с научных позиций, надо обращать внимание прежде всего на линии взаимосвязи между различными факторами и причинами конфликта. Ведущее место при этом занимают конкретные обстоятельства, через которые как бы преломляются общие факторы, соприкасаясь с непосредственными причинами, вызвавшими разгорание того или иного конфликта.

В получившей широкую популярность книге “Основы менеджмента” М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури выделяют шесть источников (в нашем понимании – конкретных факторов) конфликтов в трудовых организациях[68]. Приводим их подробно.

1. *Ограниченность ресурсов, которые нужно делить.*

Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному, группе означает, что другие получат меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, чего касается это решение, люди всегда хотят получать больше, а не меньше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

2. *Взаимозависимость задач.*

Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта. Например, руководитель производственного отдела может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро чинить оборудование.

Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла новых работников, когда это необходимо. Определенные типы организационных структур также увеличивают вероятность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция требует внимания в основном к своей собственной области специализации.

В организациях, где основой организационной схемы являются отделы, руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым уменьшается возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

3. *Различия в целях.*

Вероятность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако цели производственного отдела, выраженные в категории затраты – эффективность, выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

4. *Различия в представлениях и ценностях.*

Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководителей отдела сбыта, кадровой службы и службы связи с клиентами попросили решить одну и ту же проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его подразделение. Различие в ценностях – весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и должен беспрекословно делать то, что ему говорят. Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если

же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях вызовут конфликт.

5. *Различия в манере поведения и жизненном опыте.*

Эти различия увеличивают возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность, готовые оспаривать каждое слово, тем самым создавая вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Личности с авторитарными, догматичными чертами скорее вступают в конфликт. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте скорее приведут к конфликту, чем более приближенные или равные характеристики.

6. *Неудовлетворительные коммуникации.*

Под этим понятием авторы понимают, что плохая передача информации действует как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая система оплаты труда, привязанная к производительности, призвана не “выжимать соки” из рабочих, а увеличить прибыль предприятия и укрепить его положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, – неоднозначные критерии качества, неспособность определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе, неспособность руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

5.3. Социально-психологические факторы конфликтов

Напряженность и обострение конфликтов зависят не только от уровня напряженности в обществе и степени преломления общих конфликтогенных факторов в конкретных условиях, но и от социально-психологических особенностей участвующих в конфликте групп. Именно социально-психологические факторы определяют конфликтогенность сознания, характеризуют ресурсы участников противостояния.

Социально-психологический аспект трудовых конфликтов имеет большое значение в поведении людей на этапе обострения кризисной ситуации. Трудовые конфликты зарождаются в самих производственных отношениях, во взаимоотношениях собственников средств производства с рабочей силой по поводу условий труда. Это этап в развитии противоречия между двумя собственниками, характеризующийся взаимным исключением, антагонизмом интересов. Основываясь на этом, можно сказать, что социально-психологический аспект поведения участников трудовых конфликтов имеет две стороны. Для одних (собственника, предпринимателя, администратора) это стремление сохранить свою социальную позицию даже путем потери определенных ценностей или замены их на другие; для других (работника) – изменить свой социальный статус. В период перехода от экономической борьбы к политической трудящиеся постепенно включаются в другую систему социальных отношений. Зачастую это связано с коренными изменениями в системе ценностей.

Отражением накопившихся социально-психологических проблем рабочих являются их забастовки, которые вызваны осознанием собственных интересов, необходимости самостоятельных действий по достижению общественных целей. По мнению некоторых исследователей, это отнюдь не “групповой эгоизм”, а совершенно необходимый шаг к установлению оптимального баланса интересов в обществе, необходимый элемент гражданского общества, подлинной демократии как самоорганизующейся системы. Именно поэтому забастовки в странах социализма к концу 1980-х гг. стали восприниматься не как форма “групповой защиты”, а как один из способов экономической и политической борьбы. Постепенно забастовочное движение расширилось по горизонтали: бастовать стали даже воспитатели детских садов. В обществе произошел

беспрецедентный социально-психологический сдвиг.

Социальные конфликты происходят как бы в двух плоскостях. Чаще всего это конфликты по вертикали, когда субъектом выступают трудящиеся и аппарат управления (от непосредственных руководителей до государственных служащих любого уровня вплоть до правительства). Сегодня учащаются конфликты по горизонтали, в которых образ врага может принимать политические (коммунисты, демократы), национальные или религиозные формы, люди разделяются по длительности проживания в регионе, возрастным особенностям и т. п. В этом наиболее ощутимо проявляется социально-психологический фактор конфликтов.

М. Вебер говорил о неизбежности конфликта между нормативными предписаниями и реальной психологией: идеально-типические черты чиновника-бюрократа – законопослушность, беспристрастное отношение к тем, кто обращается в учреждения, рационализм и т. п. – могут формулироваться в качестве общих требований и принципов централизованной системы управления, но, по мнению М. Вебера, они не являются реальными свойствами лиц, занимающих соответствующие должности.

5.4. Непосредственные причины конфликтов

Возникая по различным причинам, под воздействием разнообразных конфликтогенных факторов, социальные конфликты в конечном счете сосредоточиваются на межличностном уровне: противоборствуют в конфликтной ситуации не абстрактные общности, а конкретные люди. Недовольство администрацией, существующими политическими и экономическими отношениями в итоге концентрируется на конкретных людях, являющихся в сознании конфликтующих носителями и причиной всех недостатков системы управления. Именно поэтому при анализе факторов, порождающих конфликты в различных сферах и на разных уровнях, важно обратить внимание на причины межличностных конфликтов. Эти причины достаточно подробно анализируются в литературе. Однако есть важный момент, который остался вне внимания психологов, работающих в области конфликтологии. Не замечено или, во всяком случае, достаточно подробно не прослежено влияние на развитие конфликтных ситуаций естественной потребности человека воздействовать на других людей, руководить ими, управлять. Каждый в свое время получил свою долю управляющих команд (начиная со школьного возраста: делай так, а не иначе) и стремится передать эти команды другим, таким образом осуществляя человеческую функцию общения.

Потребность воздействовать на других так же естественна, как потребность есть, пить, спать, размножаться. Получив свою долю воспитательного влияния, индивид считает необходимым поделиться накопленным с неподготовленными, по его мнению, к жизни. Если подходящих объектов не оказывается, то он начинает воспитывать всех и всегда, поэтому постоянно попадает в ситуацию, где управленческие взаимоотношения не предполагаются.

Причиной конфликта в межличностных отношениях часто является то, что пытаются руководить те, кто в силу сложившихся отношений не имеют право этого делать. Ситуации как правило, не предполагают, что один будет руководить другим или воспитывать его. Однако многие считают, что имеют на это право в силу своего жизненного опыта, социального статуса и т. д. Щуку такие учат плавать, а соловья – петь. Нельзя забывать, что потребность руководить, как и другие потребности, у всех развита по-разному. Конфликты тем более появляются, когда

воздействуют на других людей те, кто не умеет и потенциально не способен этого делать. Управляющими не рождаются, руководству людьми, как и любому другому делу, необходимо учиться. Значительная часть людей в силу своих способностей и склонностей не готова к этому. Значит, нужно искать другую профессию.

Необходимо отметить, что не все исследователи согласны с идеей персонификации социальных конфликтов. Против этого активно возражают “чистые” социологи, с трудом признающие существование социальной психологии и на дух не выносящие выводы психологов по поводу тех или иных социальных процессов и явлений. Для них главное – доказать, интересы каких групп выражает тот или иной политический деятель. При этом за кадром остается то, что эти группы идут за своими лидерами. Сами же лидеры демонстрируют определенную концентрацию мотивации, характерную для той или иной социальной группы, но не всегда, как показывает история, являются коренными представителями этих групп, выходцами из них.

Борьба партий и политических группировок, характер и направленность забастовочного движения, противодействие разных социальных сил в конфликте всегда имеют личностное воплощение. В этой связи абсолютно правы те, кто утверждает, что любой макроконфликт, особенно политический и ценностный, обладает свойством персонификации. Опыт последних двадцати лет наглядно демонстрирует, насколько важным оказывается этот личностный аспект политического процесса. И в сфере большой политики конфликты отличаются не только противостоянием политических программ, но и конфликтами деятелей на микроуровне, их межличностными конфликтами. Стимулирование конфликта на микроуровне обязательно осложняет макроуровневое противостояние, разрушает возможности компромисса или переговорного процесса. Зачастую личностные выпады используются для провоцирования политического оппонента. Неумение и нежелание отрешиться от личностных пристрастий, амбиций, предвзятых оценок со стороны лидеров политических движений приводит к обострению конфликтных ситуаций.

Общие и конкретные факторы стимулируют социальную напряженность и конфликты. Они инициируют конфликты, но, как правило, косвенно, опосредованно. Непосредственным стимулятором конфликтного инцидента являются определенные причины.

Можно сказать иначе. Общие и конкретные факторы составляют наряду с другими объективными обстоятельствами

условия развития конфликта. Конфликт – следствие воздействия непосредственных причин. Известно, что в философии под причиной (лат. *causa*) понимается явление, действие которого вызывает, определяет, изменяет, производит или влечет за собой другое явление. Последнее принято называть следствием. Производимое причиной следствие зависит от условий. Каждое условие в определенном отношении является причиной, а каждая причина в соответственном отношении есть следствие. Причина и следствие находятся в единстве: одинаковые причины в одних и тех же условиях вызывают одинаковые следствия. Вместе с тем одна и та же причина при разных условиях вызывает неодинаковые следствия. То есть конкретная причина при разных факторах социальной напряженности вызывает разнотипные конфликты.

Непосредственные причины конфликта могут быть различного масштаба и направления. Поводом к инциденту может стать проявление эгоистических устремлений отдельной личности, чья-то личная неорганизованность, некомпетентность, неумелое использование той или иной работы и т. п. В западной социологии причины, инициирующие забастовку, нередко называются фактором спускового крючка. В их числе могут быть отстранения кого-то от должности, выговор, сокращение, назначение нежелательной персоны, перевод “непристойного” человека на более высокую должность и др.

Обычно выделяют девять основных причин возникновения забастовок: 1) требования об увеличении заработной платы; 2) другие спорные ситуации вокруг заработной платы; 3) продолжительность рабочего дня; 4) споры о границах ответственности; 5) вопросы занятости и перемещений, включая сокращения; 6) другие кадровые вопросы; 7) правила и дисциплина, другие вопросы организации труда; 8) статус профсоюза; 9) акции в поддержку. Он отмечает, что первые четыре причины дают 85 % забастовок. Имеющаяся статистика подтверждает преобладание вопросов заработной платы как ключевых для абсолютного большинства индустриальных конфликтов. Именно поэтому фактор заработной платы следует рассматривать как критический по сравнению со многими другими, по причине которых конфликт может возникнуть, а может и не возникнуть. По вопросам заработной платы конфликт вспыхивает, как правило, всегда, когда группы считают себя ущемленными в этом отношении.

Рассмотрим стремление подчинять и различие исходных позиций как основные причины конфликтов, возникающих между подразделениями организаций. Под стремлением подчинять

подразумевается попытка организаций расширить сферу своих полномочий. Обычно это приводит к увеличению размеров организаций, растет количество должностей и, следовательно, повышаются шансы продвижения по службе. Члены подразделений обычно отождествляют себя со своим подразделением и его деятельностью. Они рассуждают с позиций своего подразделения и не думают о том, какие еще цели можно было бы достичь, если бы они экономили дефицитные ресурсы организации. Персонал головных организаций считает, что его влияние на деятельность оперативных подразделений придает социальный смысл и собственной работе. В результате подразделения с руководящими функциями иногда обладают такими рычагами управления, которые не все в организации считают необходимыми. Это вызывает возмущение линейных подразделений и служит дальнейшему углублению противоречий.

Различие в исходных позициях становится причиной конфликтов, когда противостояния начинаются из-за разных жизненных ценностей или трудностей в общении, возникающих из-за разницы в образовании и, следовательно, во взглядах и лексике. В рамках одной организации, к примеру, у экономического отдела, есть трудности в общении с юридическим отделом, потому что они плохо понимают друг друга: экономистов обучали точной науке, а у юристов упор делался на мораль, традиции, социальные нормы. Кроме этого, в одной группе возможно преобладание консервативных взглядов а в другой – либеральных. Возможны конфликты из-за различных литературных вкусов, музыкальных пристрастий. Последние несходства зачастую недооцениваются, ими пренебрегают, считая, что человек может поменять свои пристрастия, вкусы, если есть общая цель, взаимная привязанность. В постсоциалистических странах при анализе конфликтов пока еще мало применяется широко принятое в концепциях американских социологов и психологов понятие относительной депривации, введенное Стауффером. Изучив удовлетворенность скоростью роста по службе, исследователи с удивлением обнаружили, что в авиации, где очередное звание присваивается быстрее, чем в военной полиции, недовольных оказалось больше. Они объяснили это тем, что быстрое продвижение в авиации завышало ожидания летчиков, в то время как в военной полиции очередное повышение служащие воспринимали как исключение и поэтому были довольны. Из осмысления этого и появился термин “относительная депривация”, выражающий разрыв между ожидаемым и действительным. Вне сомнения, относительная

депривация является причиной многих социальных конфликтов, возникающих в условиях перехода бывших социалистических стран к новым политическим отношениям и рыночным формам хозяйствования.

Проблема депривации активно разрабатывается и отечественными исследователями. Очевидно, что с течением времени депривация может либо усиливаться, либо уменьшаться, либо оставаться неизменной. Это зависит от того, в каком соотношении находятся ожидания, с одной стороны, и возможности их удовлетворения – с другой. Рост депривации может происходить, во-первых, при уменьшении возможностей реализации уже сформировавшихся запросов, что наблюдается, в частности, в условиях экономического кризиса. Ожидания многих в таких условиях определяются скромной формулой сохранения статус-кво: “Лишь бы хуже не стало”. Во-вторых, возможна ситуация, когда ожидания, запросы растут значительно быстрее, чем возможности их удовлетворения. Тогда также наблюдается усиление депривации, а, следовательно, и вероятности возникновения конфликта.

Усиление депривации порождает агрессивные реакции на фрустрацию, которые воплощаются в выступлениях, направленных против источников разочарования, подлинных или придуманных виновников бедственного положения; она может реализоваться в поисках козлов отпущения, которыми в одних случаях становятся национальные меньшинства, в других – лица, получающие “несправедливо много” за свой труд (в зависимости от ситуации это могут быть торговцы, кооператоры, частные предприниматели, вообще начальники, ученые и т. д.), в третьих – органы власти и управления, функционеры и лидеры правящей партии. Иными словами, усиление депривации способствует росту социальной напряженности, возникновению открытых социальных, политических и этнических конфликтов.

Концепция депривации вскрывает общий механизм реализации взаимодействия потребностей и интересов в обществе. Столкновение интереса личности, группы, общества с объективными возможностями в социальной жизни, в конкретных условиях взаимодействия с другими социальными субъектами – это, как правило, столкновение одних интересов с другими, им препятствующими.

Подытоживая сказанное в пятой главе, подчеркнем, что нельзя игнорировать, как это делалось до сих пор, широко распространенную на Западе объяснительную схему развития социальной напряженности, известную как революция социальных ожиданий. Согласно ей причину социальных

конфликтов в США видят в непомерно возросших требованиях обездоленных слоев населения, которые неоправданно быстро хотят поправить свое положение. Число таких людей постоянно увеличивается, что не следует забывать, разрабатывая программу преодоления социальных конфликтов как на микро-, так и на макроуровне.

Темы для углубленного изучения и самостоятельной работы

1. Взаимосвязь и взаимозависимость конфликтогенных факторов.
2. Роль психолого-демократического фактора в развитии социальной напряженности.
3. Диагностика непосредственных причин конфликта.
4. Персонификация социальных конфликтов.
5. Роль относительной депривации в создании социальной напряженности и развертывании конфликтов.

Глава 6. КОНФЛИКТУЮЩИЕ И КОНФЛИКТОГЕННЫЕ ЛЮДИ

6.1. Субъективная значимость конфликтной ситуации

До сих пор при анализе проблем конфликта внимание мало концентрировалось на субъективной стороне этого явления, рассматривались в основном объективные причины возникновения социальной напряженности и перехода ее к конфликтному инциденту. Социально-психологические факторы конфликта тоже раскрывались как объективный феномен, который нужно учитывать при анализе и преодолении конфликтных противоречий. Настала пора рассмотреть субъективные аспекты конфликта.

Субъективная значимость конфликтной ситуации так же важна, как и объективные причины напряженности. Конфликт всегда имеет стойкую объективно-субъективную природу, и необходим целостный анализ всей совокупности факторов, детерминирующих его возникновение.

На практике возможны два подхода к минимизации конфликтов: уменьшение объективных предпосылок их возникновения и устранение субъективных условий конфликтов. Располагая, например, данными о роли половозрастных особенностей людей, администратор тем самым обладает определенной информацией о возможных объективных причинах конфликта в своем коллективе. Такая информация в сочетании со знаниями характерных личностных свойств работников дает возможность осуществления индивидуального подхода к каждому из них. Это необходимо не только при преодолении конфликтных ситуаций в небольших трудовых коллективах, но и при масштабных социально-трудовых и политических коллизиях.

Субъективное восприятие ситуации как конфликтной – необходимое условие возникновения конфликта. Степень и напряженность развития конфликтной ситуации зависят от того, какую субъективную значимость имеет для конкретного индивида противоречие, лежащее в основе конфликта. А. Н. Леонтьевым введено в научный оборот понятие “личностный смысл”, которое удачно характеризует субъективное ощущение человеком конфликтной ситуации. Этот личностный смысл определяется всем жизненным опытом человека, его ценностными ориентациями, мотивацией. Большое влияние имеют здесь психические особенности личности, индивидуальный порог толерантности. Понимание взаимной несовместимости индивидуальных целей хотя бы одним из участников конфликта

может привести к взрыву, к распаду системы взаимоотношений.

В каждом конфликте существует активная сторона – отдельный человек, группа людей, берущая на себя инициативу, "ведущая" конфликт, вторая сторона при этом зачастую является просто "ответчиком". Нередко активная и пассивная стороны в конфликте периодически меняются местами, но в конкретный момент конфликт "ведет" кто-то один.

Большое значение в изучении конфликтов и в поиске путей их преодоления имеет понимание того, к чему стремятся участники конфликтной ситуации. Анализируя возможные цели участников конфликта, необходимо разделять их на цели, реализация которых возможна в настоящем, в будущем, и те, которые связаны с какими-то событиями в прошлом. Применительно к трудовой организации методология этого анализа сводится к следующему.

Во-первых, это может быть достижение ближней цели. Как правило, здесь имеется в виду какое-то простое действие: отменить решение, что-то сделать, решить, извиниться и т. п. В такой ситуации необходимо оценить положение и принять решение о возможности выполнить требуемое или, напротив, противодействовать давлению. Нередко основная трудность разрешения конфликтов этого типа сводится к тому, чтобы убедить человека в правильности принятого решения, если руководитель вынужден отказать ему в его просьбе или требовании.

Во-вторых, это может быть достижение какой-то отдаленной цели: перестройка работы организации, изменение поведения людей и т. д. Разрешение такого рода конфликтов не происходит немедленно, поскольку сам предмет конфликта предусматривает длительный процесс. Нельзя в один день улучшить условия труда в цехе, перестроить работу какого-то подразделения или тем более изменить психологию людей, особенно когда в корне меняется сущность экономических отношений. Преодоление этих конфликтов требует постепенных шагов. Важно, чтобы первый был сделан сразу же, это позволяет избежать обострения ситуации в случае бездействия. Если инициатором такого рода конфликта является руководитель, стремящийся, например, изменить стиль работы подчиненного, от него требуется, главным образом, постановка промежуточных целей, через которые он постепенно продвигался бы к конечной. Промежуточные цели – это контроль по результатам, а не по ходу работы. В последнем случае, как показывает анализ практики управления, возникает неприятие подчиненными любых действий руководителя, созревает перманентный конфликт.

В-третьих, это может быть своего рода реакция на прошлое: тогда произошло нечто, с чем человек не может согласиться, и реакция его столь сильна, что конфликт возникает постфактум. Причем, поддаваясь влиянию эмоций, человек может выбрать козлом отпущения едва ли не первого подвернувшегося под руку работника. В определенном смысле конфликты такого рода бесполезны и могут вызвать ответную, также агрессивную реакцию.

Поведение участников конфликта делится на действия, связанные с самим предметом конфликта, с достижением определенного состояния партнера (или состояния отношений с ним) и с объяснением собственного поведения другим членам коллектива. Соответственно выделяются различные типы целей. Как правило, никто из конфликтующих не требует: “Делай, как я”, вряд ли участники конфликта признаются даже самому себе: “Я хочу, чтобы другие приняли мою сторону, потому что буду чувствовать себя увереннее”. Но на самом деле их действия в значительной степени продиктованы стремлением решить именно эту целевую задачу.

6.2. Конфликтогенные люди

Обычно человек формирует свою цель в терминах предмета конфликта: добиться, чтобы другой изменил свое решение, больше так не поступал, осознал свою неправоту, “понял, что так поступать нельзя”, извинился и т. д. При этом участник конфликта практически никогда (или по крайней мере очень редко) не говорит, что хочет нанести удар по другому, обидеть его, причинить ему боль, навязать свой образ жизни и т. д. На самом же деле именно это бывает нередко главной целью. Важным становится не сам предмет конфликта, вокруг которого идут споры, а именно достижение определенного состояния противника. Такие “эмоциональные” конфликты, по мнению психологов, особенно разрушительны для отношений их участников. Признаком того, что человек реально стремится к нанесению удара по оппоненту, часто является характерное поведение в конфликте: повышенная эмоциональность, излишнее многословие. Как правило, если речь идет о реальной, практической проблеме, эмоций меньше, больше внимания к аргументам партнера и т. д. Характерно для таких “эмоциональных” конфликтов и то, что в них больше озабоченности тем, как сделать, чтобы оппонент проиграл, чем тем, как выиграть самому. Выигрыш видится именно в поражении другого. Вне внимания при этом остается сама проблема, человек не замечает, что фактически проигрывают все.

Рассматривая стремление конфликтогенного человека к превосходству, эксперты наряду с такими показателями, как проявление агрессивности и эгоизм, выделяют следующие признаки, характеризующие намерение принизить оппонента:

- прямые проявления превосходства, т. е. приказание, угроза, замечание или любые другие отрицательные оценки, критика, насмешки, издевки, сарказм;
- снисходительное отношение, те же проявления превосходства, но с оттенком доброжелательности;
- хвастовство, т. е. восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых;
- категоричность, безапелляционность, проявление излишней уверенности в своей правоте;
- навязывание своих советов;
- перебивание собеседника, повышение голоса;
- утаивание информации;
- нарушение этики, намеренное или непреднамеренное;
- подшучивание;

• обман или попытка обмана;
• напоминание об ошибках;
• перекладывание ответственности на другого;
• просьба одолжить деньги и не отдавать их своевременно.

Конечно, совсем не всегда участники конфликтной ситуации стремятся к негативному результату, связанному с состоянием партнера. Напротив, пытаясь решать возникшую проблему, они стараются сохранить с ним хорошие отношения, иногда просто опасаются разрыва привычных связей. Это, безусловно, более конструктивная позиция, особенно если человек стремится не только к сохранению хороших отношений с партнером, но и к достижению обоюдного удовлетворения в ходе преодоления конфликтной ситуации. К сожалению, на практике такие цели ставятся редко.

Одним из важнейших факторов перерастания деловых противоречий в непримиримые разногласия является склонность людей приписывать определенный личностный характер официальным служебным отношениям. Многие исследователи отмечают, что служебные отношения во многом зависят от занимаемой человеком позиции в организационной системе взаимодействия и предписываемой этой позиции соответствующих действий. Так, например, дисциплинарные положения, принятые в коллективе, могут рассматриваться подчиненными как проявление личной требовательности руководителя, тогда как на самом деле они продиктованы целями, законами, нормативами и т. д. Человек же в своем взаимодействии с организацией не оперирует этими понятиями, а во многом отождествляет его с межличностными отношениями. Никто не говорит себе: “Нормы организации требуют от меня, так же как и от других членов коллектива, эффективной деятельности”. Реакция на замечание руководителя банальна: “Начальник только и следит, чтобы мы ни на минуту не отошли от рабочего места”. Поведение других членов организации, следующих стандартам и требованиям, может рассматриваться при этом как проявление особой лояльности по отношению к руководителю. Вообще, отношение работника к организации в значительной степени определяется отношением к людям: руководителям и членам коллектива.

Не потерял свою значимость вывод теории человеческих отношений: объективная сторона трудовых конфликтов обычно проявляется в том, что одни люди, будучи поставлены в доминирующее положение, в силу действия самого этого факта начинают плохо относиться к подчиненным. Последние, в свою очередь, чувствуя плохое отношение и находясь к тому же в

худшем положении, платят взаимной антипатией. До сих пор в нашей литературе считалось, что этот вывод преследует “апологетическую цель”, апеллирует к терпению эксплуатируемых, заставляя их “давить на перевоспитание власть имущих”, а сами эти исследования будто бы “уводят науку в сторону от реальных проблем общества, в область сомнительных поисков “вечных законов”. Вряд ли стоит опровергать или даже комментировать эту “критику” сегодня.

Конфликты можно подразделить на реалистические и нереалистические. *Реалистические конфликты*, по мнению Л. Козера, возникают, когда столкновения между людьми происходят по поводу требований или ожиданий[69]. Они рассматриваются людьми как средство для достижения конкретной цели, средство, которое можно будет оставить, если удастся найти другое, более эффективное. Психологическое восприятие человеком конфликтов, его порог толерантности при этом выполняют по крайней мере две функции. Во-первых, они сигнализируют человеку о том, что имеется экстремальная проблемная ситуация, требующая, возможно, более эффективного решения. Во-вторых, они мобилизуют человека на определение, конкретизацию проблемы и поиск возможных путей ее решения.

Совсем иной характер имеют *нереалистические конфликты*. “Нереалистические конфликты, – писал Л. Козер, – возникают из агрессивных импульсов, ищущих выражения вне зависимости от объекта: они не имеют функциональных альтернатив в смысле средств, поскольку они не направлены на достижение конкретного результата, их суть – выражение агрессивных импульсов”[70].

До сих пор у нас нереалистическим конфликтам практически не уделяется внимание. Вряд ли это оправданно. Агрессивные импульсы отдельных личностей могут стать и часто становятся и основной причиной перерастания социальной напряженности, делового конфликта в непримиримое противостояние различных группировок в коллективе, что в конечном счете приводит к его распаду.

Конфликтующих людей можно разделить на две группы. В первую включают постоянных критиков существующего положения дел, методов управления, способов решения проблем и т. п. Их практические выступления не всегда носят конструктивный характер, они не задумываются, как можно изменить ситуацию. Но в любом случае критический анализ несет много положительного, заставляет руководителя пересмотреть практику управления, а конкретного человека – изменить свое поведение.

В социальной психологии подобных людей принято называть *негативистами*. Такой человек, что бы ни сказали, всегда против. Не потому, что, по его мнению, собеседник допускает ошибку. Просто сам по себе факт противостояния доставляет ему больше удовлетворения, чем поиск и нахождение истины. Противостояние доходит порой до трагикомедии, когда негативист в силу привычки, справиться с которой он бессилен, решительно выступает против мнения, выгодного ему самому.

В одном коллективе с негативистом работать трудно, но и он полезен. Если известно заранее, что в коллективе есть такой человек, то каждый трижды подумает, прежде чем высказать свою точку зрения, заранее приготовит необходимые аргументы, поразмыслит над тем, как локализовать их. Получается, что негативист, доставляющий массу неприятностей своими наскоками на любую позицию, стимулирует активность мышления, вынуждает более основательно обдумывать разного рода идеи, предлагаемые коллективу. Следует не забывать утверждения Стендаля, знавшего психологию, вероятно, не хуже сегодняшних управленцев: “Опираться можно только на то, что сопротивляется”. Самолеты летают по тому же принципу.

В период административно-командной системы показателем эффективного руководства считалось отсутствие конфликтных инцидентов. Любое появление не согласованных с начальством действий пресекалось, равно как и споры между работниками по тем или иным вопросам развития предприятия. Результаты этого сказываются сегодня. Многие работники, независимо от занимаемой должности, возраста и пола, склонны к уходу от конфликтной ситуации, не решая ее, либо к приспосабливанию к более сильной, на их взгляд, стороне, участвующей в конфликте. С возрастом у рабочих уменьшается чувство соперничества, а желание избежать конфликтной ситуации или приспособиться к ней растет. У инженерно-технических работников с годами нивелируется бескомпромиссное поведение и чаще появляются избегание и приспосабливание. У руководителей с возрастом увеличивается склонность к компромиссу. Другими словами, в данном коллективе реформаторам не на кого опираться, никто не сопротивляется, все готовы прогнуться. Конфликтующие уповают на обстоятельства и фактор времени по принципу:

“Конфликт сам собой погаснет”, что чаще всего неоправданно. Активный стиль решения конфликта встречается у людей с высоким чувством ответственности и социальной смелостью. Уход от конфликтной ситуации, когда она уже существует, или подчинение неправому решению, навязываемому конфликтующей стороной, вряд ли приведет к справедливому

завершению противоборства. В то же время конфликт затягивается, загоняется внутрь и приобретает хронический вялотекущий характер с периодическими обострениями. Это, безусловно, может явиться мощным дестабилизирующим фактором, который разрушительно действует на психику людей, так как ведет либо к накоплению высокой внутренней напряженности, либо к безразличию и апатии. Но и в том и в другом случае – к снижению трудоспособности, к потере интереса ко всякой деятельности, к депрессивному или неврастеническому состоянию.

Вторую группу составляют конфликтогенные люди, которые в своей критике оценивают не ситуацию, не результат или ошибки, а качества личности (в быту так и говорят: “Спор перешел на личности”). Человек, находящийся с кем-то в сложных межличностных отношениях, систематически преследует избранную жертву (ситуация козла отпущения), высмеивает публично, задевает достоинство в ситуациях, исключающих отпор и самозащиту. Чаще всего нарушения такого типа возникают в отношениях между супругами, родителями и детьми, но они нередки и в производственных условиях и даже в политических коллизиях.

Бывает так, что в какой-то ситуации такие люди “затихают”, приостанавливают свои нападки, меняют линию поведения. Надо знать, что это происходит не всегда в связи с изменением сознания. Новая роль принимается чаще под давлением норм, правил, запретов, функционирующих в конкретном социальном окружении, или в силу специфики конкретной ситуации (боязнь оппонента, потребность завлечь партнера). Такая игра на зрителя вызывает постоянное напряжение нервной системы, что приводит человека в состояние эмоционального стресса, и долго продолжаться не может. Устав от переживаний, человек сбрасывает маску, расстается с вынужденной ролью и вновь становится самим собой, а на какой-то период даже более агрессивным (феномен маятника). Возникает вопрос, а что делать, если обстоятельства ввели вас в постоянные взаимоотношения с такими людьми на работе, в быту, в семье? Необходим тщательный, без поспешных выводов анализ. У таких людей много достоинств, и, как считают психологи, потенциально они не конфликтны, такова их линия поведения (социальная невоспитанность). Надо только знать уровень своей толерантности, не доводить до того, чтобы был перейден порог чувствительности. Если ситуация становится непреодолимой, нетерпимой, то вряд ли стоит доводить до ее взрыва. Лучше прекратить отношения, иногда приходится даже менять место

работы, проживания.

6.3. Психологические типы личности

Для того чтобы эффективнее решать проблемы конфликта, надо уметь видеть особенности конкретного человека, учитывать его сильные стороны и слабости. Современному деловому человеку (руководителю, менеджеру, предпринимателю) и вообще каждому из нас невозможно обойтись без знания основ психологии личности. В этом параграфе, конечно, не получится даже поверхностно рассмотреть имеющиеся в психологической науке характеристики различных типов людей, их поведение, общение. Приведем только выдержки (в общем-то, известные интересующемуся проблемами психологии читателю) из ряда публикаций о делении людей по темпераменту на четыре типа: холериков, сангвиников, флегматиков и меланхоликов.

Эти термины ввел в обиход греческий врач Гиппократ, живший в 460–377 гг. до н. э., он уловил среди необъятного разнообразия вариантов человеческого поведения некоторые общие черты, позволяющие подразделить людей на несколько типов. Различия в поведении людей он объяснил преобладанием в организме одного из четырех соков: у сангвиников – крови, которую выделяет сердце; у флегматиков – слизи, образующейся в мозгу; у холериков – желтой желчи, изливающейся из печени; у меланхоликов – черной желчи, выделяемой селезенкой. Само слово “темперамент” происходит от латинского *temperamentum* – “надлежащее соотношение частей, соразмерность”.

Это объяснение темпераментов кажется сейчас наивным. И все же здесь правильно выражена материалистическая идея связи свойств личности, которые остаются относительно постоянными при различных мотивах и целях деятельности и проявляются в тонусе, уравновешенности, эмоциональных реакциях на жизненные воздействия, с биологическими особенностями индивидуума. Изучая физиологию мозга, И. П. Павлов установил, что темперамент зависит не от “преобладания соков”, а от типа нервной системы (слабая или сильная), подвижности и сбалансированности процессов возбуждения и торможения. Он неоднократно подчеркивал, что эти основные свойства нервной системы могут сочетаться друг с другом во многих комбинациях, и, как Гиппократ, И. П. Павлов выделил четыре наиболее характерных из них. Он писал: “…четыре типа мы свели к Гиппократовым: слабые соответствуют меланхоликам, сильные неуравновешенные (возбудимые) – холерикам, а сильные уравновешенные – флегматикам и сангвиникам. Последние разнятся внешним поведением: одни солидные, другие

подвижные”[71].

В литературе есть следующий пример. Давайте представим, как четыре человека с ярко выраженными различными темпераментами опоздали в театр. Холерик, скорее всего, будет спорить, скандалить, доказывая, что он пришел вовремя, а спектакль начался раньше времени. Сангвиник быстро поймет, что спорить бесполезно, в партер уже не попасть, и попытается пробраться хотя бы на верхний ярус, там контролер будет посговорчивее, и, вероятно, добьется своего. Флегматик увидит, что в зал уже не пускают, побудет в буфете, чтобы переждать и попасть на второе действие. А меланхолик вздохнет, почешет затылок: “Опять мне не повезло!”, – и уйдет домой. Такова типичная реакция на ситуацию индивидов с различными темпераментами, при условии, что эти темпераменты ярко выражены. Но у реальных людей редко встречается один темперамент в чистом виде, чаще это сочетание темпераментов, проявляющихся в различных ситуациях.

Правомерен вопрос: какой темперамент лучше для деловых контактов, дружеских отношений, семьи. Думается, что нельзя утверждать, что какие-то темпераменты хороши, а какие-то – плохи. Каждому человеку присущи определенные особенности нервной деятельности, которые необходимо оценивать как внутренние резервы его адаптирования к конкретному виду трудовой и общественно-политической деятельности. Знание типов темпераментов поможет руководителю правильно соотнести возможности конкретного работника с теми требованиями, которые предъявляет та или иная профессия, избрать наиболее верные формы и методы общения, эффективнее организовать коллектив.

Сангвиник быстро сходится с людьми, жизнерадостен, легко переключается с одного вида деятельности на другой, но не любит однообразной работы. Он легко контролирует свои эмоции, быстро осваивается в новой обстановке, активно вступает в контакты с людьми. Его речь громкая, быстрая, отчетливая и сопровождается выразительными мимикой и жестами.

Ровен в поведении флегматик. Ему чужды скоропалительные решения, он медленно переключается с одного вида деятельности на другой, долго адаптируется в новых условиях, малоактивен. Для побуждения его к действию необходим какой-то толчок извне. Ему присущи такие качества, как терпение, самообладание; речь флегматика спокойная, без резко выраженных эмоций.

Люди холерического темперамента отличаются большой работоспособностью, активностью, бьющей через край энергией.

Они могут работать “запоем”, с большим подъемом, преодолевая любые затруднения. Нередко вслед за подъемом активности наступает период депрессии, упадка сил. Настроение холерика неустойчиво. Даже незначительный повод может его изменить. Холерик вспыльчив, самолюбив, прямолинеен. Речь его быстрая, с колеблющимися интонациями. Люди меланхолического темперамента повышенно впечатлительны, эмоциональны, отзывчивы и легко ранимы. Они медленно осваиваются и привыкают к переменам жизни. В экстремальных ситуациях у меланхолика чаще, чем у людей с другими типами темпераментов, возникает паническое состояние, уныние, тоска. Он весьма болезненно переносит неудачи. У него сильно развит рефлекс природной осторожности, а поэтому он часто стеснителен, боязлив, нерешителен. Темперамент является природной основой проявления психологических качеств личности. Однако при любом темпераменте можно сформировать у человека качества, которые несвойственны данному темпераменту. Большое значение при этом имеют социальные условия жизни, его воспитание и умение заниматься самовоспитанием. Можно привести примеры, когда люди холерического темперамента в критической ситуации сдержанны, а меланхолики принимают ее без паники и находят достойный выход из создавшегося положения. Конечно, холерику сдержанность дается труднее, чем флегматику, сангвинику, ему легче пойти на риск, чем меланхолику. Важную роль здесь играют личная дисциплинированность и культура общения человека. В письме О. Л. Книппер-Чеховой А. П. Чехов писал: “Ты… завидуешь моему характеру. Должен сказать, что от природы характер у меня резкий, я вспыльчив и проч., но привык держать себя, ибо распускать себя порядочному человеку не подобает”.

Умным или глупым, честным или нечестным, добрым или злым, талантливым или бесталанным может быть человек с любым темпераментом. Каждый из темпераментов имеет свои положительные и отрицательные стороны. Страстность, энергия холерика, живость и отзывчивость сангвиника, глубина и устойчивость чувств меланхолика, спокойствие и отсутствие торопливости флегматика – вот пример ценных свойств личности, присущих рассмотренным темпераментам.

Кроме названных существуют и другие подходы к классификации человеческого поведения, темперамента, с которыми можно познакомиться, читая как специальную литературу, так и книги по психологии управления, менеджменту. Нет смысла пересказывать эти подходы хотя бы потому, что всякая классификация условна, она окажет пользу,

если мы будем помнить, что каждая личность индивидуальна, сколько людей, столько и характеров. Представляется целесообразным только обратить внимание на два типа людей, общение с которыми всегда неприятно, а длительные контакты просто невозможны. Речь идет о так называемых нарциссах и истерических характерах.

Слово “нарциссизм” происходит от имени мифологического Нарцисса, сына речного бога Кефиса и нимфы Лаврионы. Юноша был дивно красив и одного лишь себя считал достойным любви. За это Афродита наказала его. Наклонившись однажды к ручью, чтобы напиться, он увидел и полюбил собственное отражение. И до самой смерти он ни на минуту не в силах был оторваться от созерцания своей красоты.

До последнего времени слово “нарциссизм” употреблялось как синоним самовлюбленности и самолюбования; но постепенно оно приобретало статус термина. Ныне в психиатрической литературе этим термином обозначают сочетание восьми черт личности:

1) уверенность в собственной высокой значимости, в грандиозности своих достижений и талантов; преувеличение важности своих проблем;

2) склонность к мечтаниям и фантазированию, причем содержание мечтаний связано с собственными триумфальными успехами, властью, блестящим положением, ослепительно-прекрасной внешностью, необыкновенной любовью;

3) потребность в постоянном внимании окружающих, в их восхищении;

4) склонность отвечать на критические замечания либо холодно-презрительным равнодушием, либо такими чувствами, как ярость, возмущение, стыд, унижение, опустошенность;

5) притязания на особое отношение, ожидание услуг и льгот без принятия на себя обязательств взаимности;

6) стремление использовать окружающих для удовлетворения своих желаний и для самовозвеличивания;

7) непостоянство в отношениях с другими людьми, которых они то превозносят, то проклинают;

8) неспособность представить себе душевное состояние другого человека, “вчувствоваться” в него, т. е. отсутствие эмпатии.

Особенностью людей с истерическим характером является безудержное стремление во что бы то ни стало обратить на себя внимание. Как это ни странно, мужчин среди такого типа людей никак не меньше, чем женщин. Все они подвержены своеобразному комплексу неполноценности. Если людям,

имеющим явно истерический характер, длительное время не удается выделяться и этим обратить на себя внимание, то их поражает тяжелый дистресс.

Им необходимо, чтобы о них говорили, и для этого они не брезгуют никакими средствами. Обычно у них не хватает глубины и содержания, чтобы привлечь надолго большое число поклонников. Их эмоциональная жизнь капризно неустойчива, чувства поверхностны, интересы неглубоки, воля не способна к длительному напряжению.

При первом знакомстве они бывают обворожительны: очаровывают собеседника мягкостью, уступчивостью, впечатлением детской непосредственности. Лишь при более длительном знакомстве вскрываются их неестественность, фальшивость и поразительная эгоистичность. На людях они ведут себя совсем не так, как дома. Хотят быть оригинальными, упорно защищают нелепые взгляды и вкусы, разыгрывают обиженных и несчастных, трагических страдальцев, смакуют свою духовную утонченность. Им присущи зависть, ревность и злоба к тем, кто в ущерб им привлекает к себе внимание окружающих. Они не выносят равнодушия и пренебрежения – всегда предпочтут этому неприязнь и даже ненависть. Злопамятны и мстительны.

У человека с истерическим складом психики эмоциональные реакции на события внешнего мира неравномерны: добрый и отзывчивый к посторонним, он обнаруживает равнодушие и черствость к близким. Гордый и высокомерный, подчас готов на унижения, в которых находит какое-то болезненное наслаждение: он сознается в низких поступках, в обмане.

Но при этом отмечается важный штрих: рассказывая о невинной лжи, он стремится укрепить доверие к себе в главном и существенном. Бесчестные поступки, в которых он признается, относятся к давно прошедшему времени, например, к далекому детству. Но и этим низким поступкам как бы придается налет благородства. Так что, даже пороча самих себя, эти люди подчеркивают свою исключительность, избранность, выделяют себя из общего ряда.

Личностные качества в одних ситуациях предупреждают конфликт, в других – провоцируют столкновение с окружающими. Обычно миролюбивый, терпеливый и нерешительный человек в экстремальной ситуации может оказаться агрессивным. Согласно выдвинутому Куртом Левиным принципу психологического единства личности и окружающего ее мира, личность и событие взаимно преломляются, в зависимости от психологической переработки индивидом разных обстоятельств жизни они вызывают у него разные переживания и реакции. Каждая личность

– неповторимая индивидуальность, и в силу этого она стремится к свободе, отстаиванию своей самости; но она же социальна, и отсюда – стремление к солидарности, коллективизму. Универсализм и индивидуализм, свобода и солидарность – все это проявляется в единстве. При этом важен баланс, равновесие. Неверно осуждать одну сторону этого единого целого и восхвалять другую. Одинаково вредно как полное подавление личности коллективом, обществом, конформизм, уравнительность, так и беспредельная свобода, индивидуализм, ведущий к войне всех против всех.

Важно не каждое качество само по себе, а сочетание, набор тех или иных качеств и способность выбрать ту или иную тактику поведения, соответствующую данному моменту. Поведение человека в конфликте в значительной степени предопределено его личностными особенностями. Каждый обладает своеобразными отношениями, установками, ценностями, склонностями к конкретным формам и способам поведения, реакций на воздействие извне и собственного воздействия на людей.

6.4. Референтные группы и группы давления

В социальной психологии существует понятие референтной (от лат. *referens* – относящий, сопоставляющий), или эталонной, группы – группы соотнесения. Это не всегда реальное объединение людей, чаще всего ее члены входят в различные социальные ячейки. Термином “референтная группа” описывается представленная в сознании индивида группа людей (иногда может быть один, очень любимый человек), нормы и ценности которой выступают для него эталоном. Это понятие возникло для объяснения того факта, что в своем поведении люди ориентируются не только и не столько на ту группу, к которой фактически принадлежат, но на ту, к которой себя относят. Для индивида референтная группа может выступать как источник его установок, норм и ценностей (эти группы называются нормативными) и как стандарт для самооценки (компаративные референтные группы). Реакции людей из референтной группы очень важны для создания и укрепления я-концепции человека. Каждый чувствителен к требованиям таких лиц, поскольку он не может себе позволить потерять поддержку этой аудитории. Значимые другие – это все, с кем человек близко знаком, но высокая степень интимности (близость отношений) не является необходимой. Учитель, руководитель или священник, например, могут оказывать очень большое влияние, даже если человек не знаком с ними в личной жизни. Значимая аудитория может также включать в себя воображаемые персонификации. Так, например, девушка, начитавшись красивых книг о любви, каждого своего поклонника оценивает по критериям своих литературных героев, в результате остается в одиночестве, иногда после нескольких замужеств. Другие примеры вымышленной референтной группы дает наша сегодняшняя действительность. В общественное сознание вернулось понимание того, что цвет общества составляет не мифически объединенный в одно целое пролетариат, а высший культурный слой, духовная аристократия. Многие вдруг обнаружили, что происходят не от рабочих и даже не от служащих, начинают соизмерять свою деятельность в соответствии с пониманием того, как вели себя их предки. Все здесь нормально, и не имелось бы повода для огорчения, если бы новоявленные “дворяне” и “графья” знали хотя бы отчество всех своих предков. Взаимоотношения с референтной группой у человека не всегда дружественные. Существуют негативные

референтные группы: человек, который ненавидит каких-то людей, поддерживает уважение к себе тем, что заставляет их огорчаться и сердиться. Например, из-за негативного отношения к референтной группе учителей ребенок зачастую поступает вопреки их требованиям.

Как правило, у человека бывает несколько референтных групп. С возрастом их число увеличивается, в зависимости от содержания решаемой проблемы человек обращается к разным референтным группам, нормы которых могут взаимно подкрепляться, не пересекаться или вступать в противоречия. Последнее ведет к внутриличностным конфликтам. Представляет интерес ответ на вопрос, почему люди образуют группы. Группа является фактически основным фактором, способствующим выживанию. На основе исполнения различных ролей (наблюдателя, руководителя, защитника группы и др.) ее члены могут добывать пищу и защищаться от врагов более эффективно, чем действуя в одиночку. Американский ученый Н. Дж. Смелзер считает, что основная функция группы – социализация человека[72]. Наряду с этим группы нередко образуются с целью выполнения определенной работы (инструментальные группы) и для удовлетворения эмоциональных потребностей своих членов (экспрессивные группы). Н. Дж. Смелзер ссылается на интересный вывод американского психолога Гарольда Ливитта о коммуникационных связях в группе, когда невыгодно занимать положение, ограничивающее самостоятельность действий (имеется в виду индифферентное положение).

У нас пока нет всеобщего стремления к самостоятельности (хотя появление тенденции можно констатировать), поэтому, как отмечается в психологии, для многих группа становится большой ловушкой. Чем ниже уровень социальных устремлений группы, тем больше она “улавливает” человека. Чем более общественно неодобряемыми, “нехорошими” являются те или иные поступки, тем в большей мере человек склонен перелагать ответственность за них с себя на обстоятельства, неласковость судьбы или вызывающее поведение других. Группа для этого идеальна, поскольку здесь ответственность вообще словно распыляется, растворяется. А снижение ответственности, как ни смотри, по внутреннему ощущению, делает человека еще менее человеком. Здесь уместно вспомнить диалог Генриха и Ланцелота из сказки Е. Шварца “Дракон”:

“*Генрих.* Но позвольте! Если глубоко рассмотреть, то я лично ни в чем не виноват. Меня так учили.

Ланцелот. Всех учили. Но зачем ты оказался первым учеником, скотина такая?”

Давление группы по-разному отражается на поведении людей: одни целиком подчиняются, готовы принять любые требования, лишь бы не выпасть из ее состава, другие, находясь в группе, постоянно противятся ее давлению. Первых называют конформистами, других – нонконформистами. Как и в описанных выше ситуациях, люди не делятся на конформистов в чистом виде и независимых по природе. Реакция каждого человека на групповое давление находится в зависимости от конкретных условий. Одно дело – разойтись во мнениях со случайными людьми в оценке того или иного явления, другое – с коллегами в решении принципиального вопроса.

6.5. Конфликтогенные мотивы социально-психологической деятельности

В реальной практике большое значение имеет ответ на вопрос, с кем легче сработаться: с человеком, который всегда оглядывается на большинство и не обременяет себя собственным мнением по тому или иному вопросу, или с человеком, который никогда ни на йоту не уступит окружающим и будет оставаться твердо при своем мнении.

Не надо быть специалистом в области психологии и проводить специальные исследования, чтобы ответить, кого люди чаще всего предпочитают иметь в коллективе. По большей части для совместной работы всем нравятся так называемые покладистые индивиды. Они удобны во многих отношениях: экономят нашу нервную энергию, оберегают от стрессов, так пагубно влияющих на здоровье современного человека. “Покой нам только снится” – это хорошо в стихах, а в жизни покой все-таки полезен, и именно для того, чтобы трудиться легче, качественнее, эффективнее.

Но если вокруг нас будут только одни удобные люди, пекущиеся главным образом о собственном и общем покое, тогда неизбежно зарождение в коллективе застойных явлений и возможно появление наиболее опасного вида морального перерождения взаимоотношений – круговой поруки. В ее паутину втягиваются и вполне приличные люди. Сначала они даже не осознают, что за взаимными уступками и восхвалениями друг друга, за незначительными услугами и якобы только “юбилейными” подношениями стоит зловещая тень разложения, краха судьбы каждого, непоправимой личной катастрофы. И только тогда, когда крепко держащиеся друг за друга участники круговой поруки начинают тонуть все вместе, каждый старается высвободиться из цепких сетей групповщины, обрести самостоятельность мышления и поведения даже ценой решительного разрыва с людьми, с которыми еще вчера жил, казалось бы, в полном взаимопонимании и согласии. Так что сработаться можно по-разному. Тишь да гладь, да божья благодать во взаимоотношениях далеко не всегда есть признак морального здоровья коллектива.

Среди нонконформистов есть люди, которых называют негативистами. Как было отмечено, такой человек, что бы ни сказали, всегда против. От негативиста надо отличать человека с агрессивным характером. Он задирается, иногда производит

впечатление драчливого и даже озлобленного. Если негативист всего-навсего только против, то агрессор находит удовольствие в нанесении человеку нравственного ущерба, причинении психической травмы.

В трудовых организациях в их формальных и неформальных группах, составляющих основу межличностного общения, есть и конформисты, и нонконформисты, негативисты, агрессоры и даже люди, имеющие садистские наклонности. Умение найти единственно верную линию поведения в этих нередко трагических отношениях составляет искусство общения, оно определяется как психическими параметрами человека, уровнем его культуры, так и стремлением и способностью остаться личностью в любой ситуации.

Конфликтогенными мотивами социально-психологической активности личности могут быть те устойчивые ее качества, черты характера, которые предрасполагают к столкновению с окружающими, вызывают чувство антипатии. Это нетерпимость к недостаткам других, пониженная самокритичность и завышенный уровень притязаний, импульсивность, несдержанность, укоренившиеся негативные предрассудки, предубеждения к отдельным лицам или группам, склонность к агрессивному поведению, к подчинению себе других, корыстолюбие, эгоизм, ригидность, косность привычек, неуравновешенный темперамент.

Но обратные этим психологические характеристики индивида, такие как заниженная самооценка, пассивность, нерешительность, пессимистичность, повышенная самокритичность, лабильность и т. п., не менее конфликтогенны. Возьмем, к примеру, уверенность / неуверенность в собственных силах. Самоуверенность поддерживается переоценкой своих возможностей и умалением способностей других людей. Она социально обусловлена. Неуверенность усиливается односторонним сравнением с окружающими. Чрезмерная недооценка себя может привести к аутоагрессии или агрессии, а также вызвать противоположное состояние – сверхкомпенсацию. Жесток и разрушителен бунт униженных, притесненных, будь то подростки, угнетенные нации, изгои.

Подытоживая рассмотрение роли личностных качеств в поведении, подчеркнем, что развитие конфликта во многом зависит от особенностей людей, в нем участвующих, их темпераментов, уровня культуры, социальной воспитанности. Этими индивидуальными характеристиками зачастую определяются цели конфликта, тактика его проведения обеими сторонами. Нередко в ходе инцидента объективные причины противостояния забываются, и на первое место выдвигаются

личностные факторы (требования сменить руководителя). На практике люди отождествляют организационное взаимодействие с межличностным.

В процессе жизнедеятельности человек постоянно вступает в отношения с другими людьми, находится среди них: очень близких, родных – в домашних условиях и в дружеском окружении; хорошо знакомых или малознакомых – на работе, в гостях, на стадионе и в клубе; совсем незнакомых – в транспорте, театре и кино, в ресторане, магазине, т. е. всегда и везде. От того, как будет налажено общение с другими людьми, зависит социальная комфортность человека, результативность его деятельности. Для того чтобы избежать ненужных деструктивных конфликтов, надо уметь видеть особенности конкретного человека, учитывать его сильные и слабые стороны.

Темы для углубленного изучения и самостоятельной работы

1. Различия между негативистами и конфликтогенными людьми.
2. Поведение в конфликте людей, обладающих различными психическими темпераментами.
3. Групповое давление как одна из причин конфликта индивида с группой.
4. Конформизм личности.

Глава 7. УПРАВЛЕНИЕ И САМОМЕНЕДЖМЕНТ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

7.1. Возможности и проблемы управления конфликтами в организации

Мы постоянно оказываемся в конфликтных ситуациях. И хотя они разделяются на производственные и бытовые, социальные и политические, тактика поведения в них имеет много сходного, она, как правило, одна и та же. Отличие производственных конфликтов в том, что они не могут разрешиться стихийно, как это бывает в личных коллизиях. Это не тот случай, где третий лишний. Невмешательство руководителя, его выжидательная позиция расценивается сотрудниками как боязнь испортить отношения с кем-то или неспособность разрешить конфликт.

В мировой конфликтологии сформировался весьма обширный комплекс рекомендаций по управлению конфликтными ситуациями. Не меньше список советов и указаний по самоорганизации (самоменеджменту) в конфликтном взаимодействии. Существует два способа их усвоения. Один предполагает регулярные упражнения и тренировки, участие в деловых и ситуационных играх. И чем больше человек повторяет упражнение, тем совершеннее и прочнее будут его навыки, тем увереннее он будет чувствовать себя в самых непредвиденных конфликтных инцидентах. Этот способ достаточно эффективен. Но не всегда найдется время для ежедневных тренировок, а затянувшийся перерыв неизбежно приведет к потере навыков.

Второй способ основан на том, чтобы найти свой путь поведения в конфликтной ситуации, свою технологию управления конфликтными отношениями. Раз попав на этот путь, почувствовав эффективность выбранной тактики, можно совершенствовать ее, опираясь на внутреннее ощущение. Если это удается, то такой навык уже не пропадет никогда. В этом смысле данный процесс овладения технологией управления конфликтом напоминает обучение езде на велосипеде. Бесполезно объяснять, что когда падаешь влево, поворачивай руль влево, а когда падаешь вправо, то вправо. Пока ребенок не научится чувствовать равновесие, он не поедет. Но когда это состояние удалось поймать, то человек, можно считать, уже умеет кататься. Этот навык не исчезает со временем, можно не садиться на велосипед десяток лет, а потом взять и поехать. В целом данный метод эффективен, но следует помнить, что способность ездить на велосипеде не означает умения водить мотоцикл, автомобиль и тем более управлять самолетом. Ситуации, в которые человек попадает, меняются, даже если он не продвигается по

иерархической лестнице. Нелепо выглядит менеджер, применяющий при решении серьезных организационно-управленческих проблем методы, дававшие эффект в те времена, когда он был студенческим лидером. Еще смешней выглядит сегодняшний политик, полагающийся на те приемы, которые помогали ему, когда он расталкивал локтями других, “делал себя” в партийной работе (примеры найдет каждый), в хозяйственной деятельности. Можно сохранить свое “лицо”, свои методы, стиль, манеру, но при этом принципиально совершенствовать тактику, технологию взаимоотношений и в конечном счете имидж.

И в том и в другом случае, чтобы действительно овладеть технологией, необходимо знать о разнообразии методов и приемов поведения в конфликте, создавать свое хранилище техник и технологий. В доступной сегодня читателю литературе рекомендаций и советов по данному вопросу достаточно. Рассмотрим некоторые из них.

Чаще всего интерес к проблеме управления конфликтом возникает применительно к трудовой сфере, к управленческой деятельности вообще. Руководящая работа включает конфликт по определению как в его функциональном, так и дисфункциональном значении. Управленческая деятельность – это последовательное преодоление рассогласований в процессе реального воплощения производственных задач, а стиль управления – это методы и приемы, применяемые для достижения намеченных целей и задач, и линия поведения в возникающих при этом конфликтных ситуациях.

Можно сказать, что руководитель постоянно конфликтует: с одной стороны, это преодоление дисфункциональных конфликтов, в какой-то мере навязанных данной системе управления и данной администрации, привнесенные извне. С другой стороны, эти конфликты могут быть следствием допущенных управлением ошибок: в организации фактор неопределенности действует гораздо в большей степени, чем в иных подсистемах общественной жизни.

Любые подразделения организации создаются под свои цели. Поэтому вольно или невольно они оказываются в состоянии объективного противостояния. В литературе оно нередко называется позиционным конфликтом, потому что эта ситуация закономерно задана положением подразделений в организационной структуре. Исследователи отмечают несомненную пользу такого конфликта, ведь он дает возможность руководству более объективно оценивать действия подразделений, поскольку те в противостоянии ищут различные

доводы своей состоятельности, разрабатывают новые технологии. Другими словами, позиционный конфликт создает конструктивное напряжение, полезное для организации. Поэтому на практике он нередко специально закладывается в структуру организации. Патология позиционных конфликтов возникает тогда, когда целевое напряжение, вызванное сугубо позиционными причинами, насыщается эмоциями, переходит в межличностное напряжение и межличностный конфликт. Иногда говорят, что между психологически совместимыми людьми не может быть конфликта. Это неверно, они возникают и между притертыми производственниками. Есть здесь и другие стороны: на производстве, как судьям от супругов, можно услышать: “Не сводите, разведите, мы не сошлись характерами”. В большинстве случаев это происходит от социальной неопытности людей. Проходит время, и люди с улыбкой вспоминают о своей категоричности: “Притерлись”. К сожалению, это удается далеко не всем и не всегда.

Конфликты в организации могут повлечь за собой как функциональные, так и дисфункциональные последствия. Причем те и другие влияют на характер будущих конфликтов, обостряя или сглаживая их.

7.2. Действия руководителя в конфликтных ситуациях

В развитии конфликтной ситуации в трудовой организации важную роль играют действия руководителя. Но сами эти действия зачастую имеют конфликтный характер. По мнению многих конфликтологов, сам процесс управления конфликтами превращается по своей сути в конфликтное управление. Для того чтобы избежать дополнительных ненужных конфликтных ситуаций, вызванных процессом разрешения конфликта в условиях производства, надо постоянно совершенствовать систему управленческих отношений. Эффективна такая организационная структура, при которой руководителю подчинено не более четырех подразделений, а низовые организации насчитывают не более восьми человек. В западной литературе часто называется основной закон любого учреждения: сотрудник должен непосредственно подчиняться только стоящему на ступень выше и непосредственно руководить только стоящим на ступень ниже.

Какие действия должен предпринять руководитель, если конфликт в организации очевиден? Прежде всего, вскрыть этот конфликт. Правильно оценить ситуацию. Отличить внешний повод от подлинной причины столкновения. Причина может быть не осознанной самими конфликтующими или сознательно скрываться ими, но она, как в зеркале, отражается в тех средствах и действиях, которые каждый применяет для достижения своей цели. Необходимо понимать, насколько противоречивы интересы спорящих. Например, при всем желании невозможно работать на одном компьютере одновременно двум подразделениям. Это жесткий конфликт, где вопрос решается “либо … либо …”. Чтобы нейтрализовать неудовольствие обойденного, надо дать ему возможность выиграть в другом. Зачастую интересы более совместимы, и можно путем переговоров найти вариант, частично удовлетворяющий обе стороны без победителей и побежденных. Во многих конфликтах можно выделить наряду с основной несколько параллельных, взаимосвязанных ситуаций. Каждый из оппонентов обычно имеет свое, как он считает единственно истинное, объяснение причин и сущности конфликта. Поэтому руководителю необходимо уметь правильно оценить и сформулировать конфликтную ситуацию. Помочь в этом могут шесть правил, делающих процедуру ее осмысления более эффективной:

Правило 1. Помните, что конфликтная ситуация – это то, что надо устранить.

Следовательно, не годятся формулировки типа “конфликтная ситуация – в этом человеке”, “в социально-экономической обстановке”, “в нехватке автобусов на линии” и т. п., ибо мы не имеем никакого права устранить человека вообще, социально-экономическую обстановку в одиночку ни один из нас не изменит и числа автобусов на линии не увеличит.

Правило 2. Конфликтная ситуация всегда возникает раньше конфликта.

Конфликт же возникает одновременно с инцидентом. Таким образом, конфликтная ситуация предшествует и конфликту, и инциденту.

Правило 3. Формулировка должна подсказывать, что делать.

Например, конфликтные ситуации показали, что нужно впредь вести себя более воспитанно; не допускать падения своего имиджа, авторитета.

Правило 4. Задавайте себе вопросы “почему?” до тех пор, пока не докопаетесь до первопричины, из которой проистекают другие.

Если применить аналогию с сорняком, то это означает: не вырывайте только часть корня, оставшаяся часть все равно воспроизведет сорняк.

Правило 5. Сформулируйте конфликтную ситуацию своими словами, по возможности не повторяя слов из описания конфликта.

Суть в том, что при рассмотрении конфликта обычно много говорится о его видимых сторонах, т. е. о самом конфликте и об инциденте. К пониманию конфликтной ситуации мы приходим после некоторых умозаключений и обобщения (объединения) разнородных составляющих. Так и появляются в ее формулировке слова, которых не было в первоначальном описании. *Правило 6. В формулировке обойдитесь минимумом слов.* Когда слов слишком много, мысль неконкретна, появляются побочные нюансы и т. п. Вот уж, как нигде, уместен афоризм: “Краткость – сестра таланта”.

Конфликтная ситуация, как удачно отметил кто-то из исследователей, это диагноз болезни под названием “конфликт”. Только правильный диагноз дает надежду на исцеление.

Западные конфликтологи для эффективного управления конфликтным взаимодействием рекомендуют применять картографию конфликта. Представленная на рис. 6 карта дает возможность увидеть четкое отображение того, как различные детали конфликта расположены по отношению друг к другу.

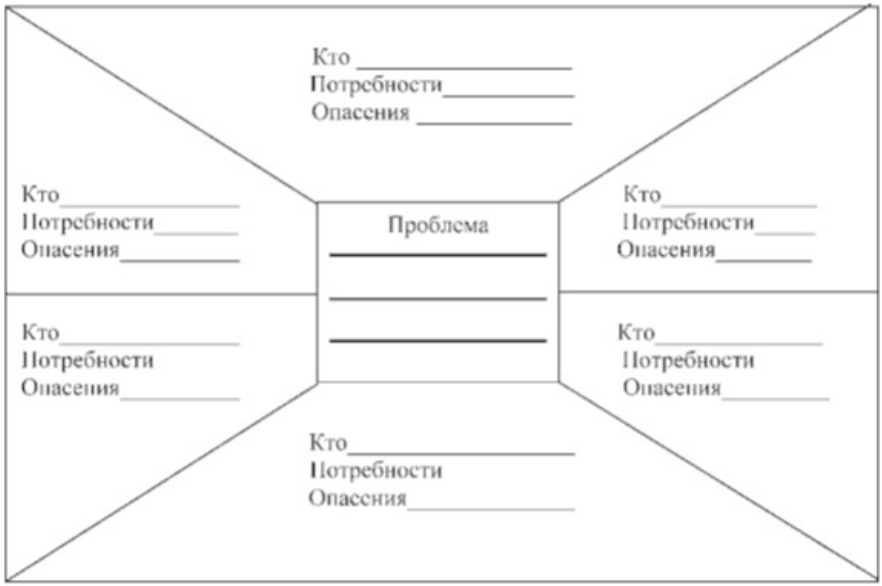

Рис. 6. Картография конфликта

7.3. Процесс управления конфликтом

Управление конфликтом должно начинаться уже на стадии появления напряженности между личностями или соответствующими группами. На рисунке 7 представлена схема процесса управления конфликтом. Как видно, этот процесс состоит из четырех этапов: институционализация, легитимизация, структурирование и редукция конфликта.

Рис. 7. Процесс управления конфликтом

Институционализация конфликта – это устранение его стихийности, внесение в ситуацию определенных принципов и правил. Это позволяет сделать развитие конфликта предсказуемым, неинституционализированный конфликт часто сопровождается не поддающимся контролю взрывом недовольства. Институционализация, с точки зрения конфликтологии, не сводится к форме этой процедуры, а предполагает наличие добровольного согласия, готовности людей соблюдать тот или иной порядок. Более того, если какое-то правило (норма) не отвечает некоторым реалиям (перестало быть легитимным), а другое, отвечающее новым условиям, не принято, то роль эффективной институциональной процедуры может выполнять и совершенно незаконный с точки зрения юриспруденции акт. *Легитимизация* стимулирует добровольность желания выполнить предложенное решение. Многие исследователи считают институционализацию одним из приемов предупреждения конфликтов. Она призвана привести к

упорядочению требований, претензий, устремлений прежде разобщенных и разрозненных участников конфликта. Предпринимаются шаги, направленные на формирование посреднических организаций, которые сформированы из компетентных, нейтральных, демократически настроенных представителей неполитических институтов. Процесс институционализации дает возможность упорядочить течение конфликта, а тем самым облегчить его регуляцию, но вместе с тем содержит и определенные потенциальные трудности преодоления конфликта. Противоречивость этого метода заключается в том, что организации, возникшие на волне конфликтных событий, могут приобретать свой, более узкий интерес, отличный от интересов массы рядовых участников. В целом это осложняет конфликтную ситуацию, а иногда делает ее разрешение просто невозможным до тех пор, пока такие структуры сохраняют свой авторитет и влияние.

Для того чтобы не допустить социального конфликта, полезно укреплять позитивные отношения его возможных участников. Здесь большое поле для деятельности юридических, правоохранительных органов. Когда такие правовые и социальные институты существуют и действуют еще до возникновения конфликта, то они могут сыграть весьма позитивную роль. Не исключено создание такого рода организаций и в условиях уже имеющегося конфликта.

Создание институтов для разрешения конфликтов – дело долгое, трудное и неблагодарное. Но им, конечно, надо заниматься с учетом региональных и национальных условий и обстоятельств нашего переходного исторического периода.

Структурирование конфликтующих групп является еще одной важной ступенью управления конфликтом. Коль скоро управление предполагает деятельность, направленную на приведение несовместимых интересов в соответствие с некоторым порядком, естественно, что возникает необходимость постановки вопроса о носителях этих интересов. Когда наличие некоторого интереса фиксируется объективно, но его субъект неясен или распылен, говорить о близкой оптимизации конфликта не приходится. Напротив, в перспективе следует ожидать его обострения. Если же группы структурированы, появляется возможность изменения их силового потенциала. Это, в свою очередь, позволяет установить неформальную иерархию влияния в обществе, что объективно сдерживает эскалацию межгруппового конфликта.

Количественные и качественные характеристики участников рано или поздно выявляются сами собой. Умелое же управление

конфликтом может активизировать данный процесс и тем самым ускорить достижение конечного позитивного результата.

Последним, завершающим этапом управления конфликтом выступает *редукция*, т. е. последовательное ослабление его за счет перевода на другой уровень.

На рисунке 8 представлена методика преодоления конфликта путем решения обострившейся проблемы.

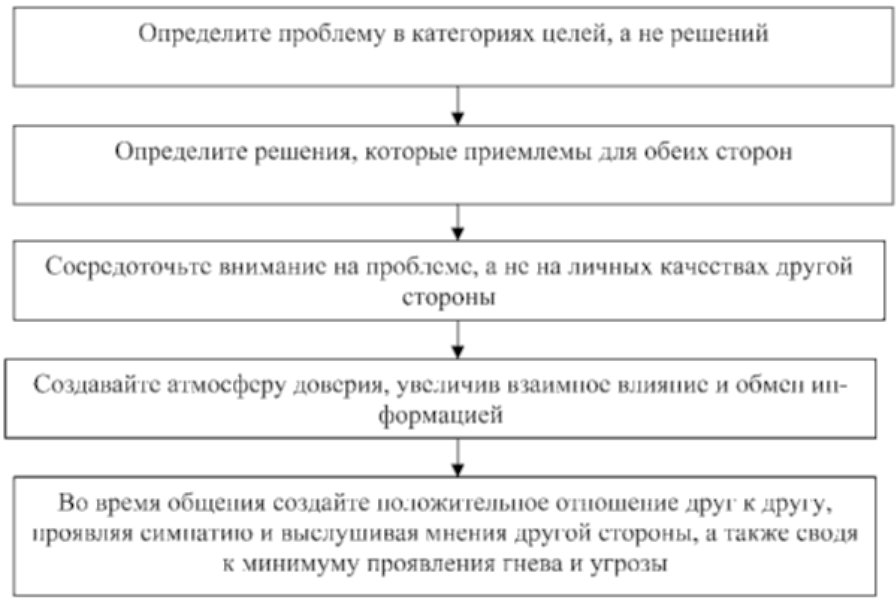
Определите проблему в категориях целей, а не решений
Определите решения, которые приемлемы для обеих сторон
Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны
Создавайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией
Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угрозы

Рис. 8. Методика преодоления конфликта через решение проблемы

Важно подчеркнуть, что точное определение проблемы конфликта и того, насколько он затрагивает интересы каждого участника противостояния, является важнейшим условием последующего построения и реализации практической модели устранения конфликта.

7.4. Роль посредников (медиаторов) в управлении конфликтом

В мировой практике зачастую проблема управления конфликтом решается не напрямую руководителем, а через посредников. К посредничеству чаще всего прибегают при урегулировании конфликтов на макроуровне. Роль третьей стороны в конфликте могут выполнять не только правительственные, но и любые другие учреждения, организации или отдельные лица. Опыт показывает, что удачно подобранный посредник может быстро урегулировать конфликт там, где без его усилий согласие между сторонами было бы вообще невозможно. Очень часто роль третейского судьи в сложных социальных конфликтах на Западе с успехом выполняют лауреаты Нобелевской премии. Эта практика наглядно демонстрирует те высокие требования, которые предъявляются к личности посредника. В идеале он должен обладать международным авторитетом, безупречной нравственностью, быть политически нейтральным и профессионально компетентным, обладать высоким интеллектом.

Фигура посредника (медиатора) является ключевой в работе Федеральной службы посредничества и примирения США (ФСПП). В функции медиатора ФСПП входит, во-первых, привлечение сторон к переговорам, а при тупиковой ситуации, когда стороны отказываются от встреч, осуществление контактов между ними. Во-вторых, действуя как нейтральное лицо, посредник должен снять или свести к минимуму эмоциональное напряжение для обеспечения нормального хода переговоров. В-третьих, на раздельных встречах консультант побуждает конфликтующие стороны к внимательной оценке новых предложений и альтернативных решений, в том числе выдвинутых им самим, причем каждая из сторон по сути дела ведет переговоры с самим посредником, как бы представляющим другую сторону (медиатор старается указать на завышенные претензии каждого участника переговоров). В-четвертых, медиатор стремится найти такие решения, которые лежали бы в одной плоскости с общественным мнением, складывающимся вокруг конфликта. В-пятых, если трудовой спор представляется неразрешимым, посредник может предложить необходимую, по его мнению, альтернативу забастовке или локауту, к примеру, продлить срок действия прежнего договора, создать согласительный комитет для изучения фактологии конфликта, в

крайнем случае предложить услуги арбитража.

Известный специалист по улаживанию конфликтов У. Мастенбрук разработал стратегию эффективного вмешательства в конфликт, осуществляемого консультантами[73].

В этой стратегии семь постулатов:

1. *Завоевание авторитета.*

Стороны должны стремиться к позитивному разрешению конфликта и действовать соответствующим образом с помощью консультанта. Поэтому для медиатора очень важно установить хорошие взаимоотношения с обеими сторонами, не отдавая предпочтения ни одной из них, поскольку в таком случае его деятельность не будет эффективной.

Консультант должен:

• установить контакты на ранней стадии с обеими сторонами;

• разъяснять свои намерения относительно данной конфликтной ситуации;

• обеспечить себе поддержку; представители обеих сторон и управляющие могут разъяснять намерения консультанта лицам, чьи интересы они представляют, и помочь им осознать важные моменты его деятельности; кроме того, эта группа может играть важную роль на протяжении всей дальнейшей работы консультанта.

Если одна из сторон не оказывает консультанту никакого доверия или вообще не видит никакого смысла в урегулировании конфликта, то целесообразность дальнейшей деятельности консультанта вызывает сомнение.

2. *Установление структуры взаимоотношений сторон.*

Консультант должен ясно представлять себе структуру сторон – участников конфликта.

Неясное лидерство, внутренняя силовая борьба, острое соперничество между фракциями и другие факторы могут стать значительным препятствием к разрешению конфликта. При проявлении одной из сторон опасной тенденции к конкуренции консультант будет вынужден предварительно добиться определенного внутреннего консенсуса. Очень важно познакомиться с формальными и неформальными лидерами и знать не только их мнения, но и степень их готовности к активному соучастию в процессе урегулирования конфликта. Это означает, что консультант должен не только устанавливать структуру сторон, но иногда содействовать в разработке более определенной внутренней структуры, например, посредством оказания им помощи в выборе авторитетных представителей.

Посредник должен установить структуру взаимоотношений сторон и координировать центральную власть.

Сотрудничество консультанта с представителями центральной власти будет повышать вероятность успеха. Иногда проблема заключается в отсутствии центральной власти или в ее бездеятельности. В таких случаях важной задачей консультанта может оказаться развитие силового центра и привлечение его к активному участию в урегулировании конфликта.

Весьма распространенным является интервью с представителями обеих сторон как способ получения консультантом нужной ему информации. С помощью этих интервью консультант может определить важные моменты, упоминавшиеся выше:

• степень своего авторитета;

• разграничение и внутренняя структура сторон;

• возможный состав группы, которая может оказать ему поддержку.

Кроме того, интервью обеспечивают консультанта информацией о следующих решающих моментах:

• интенсивность конфликта;

• симметрия, или силовой баланс;

• природа, характер конфликта (определенные проблемы, обиды, жалобы и поводы для недовольства).

Наличие групп, оказывающих поддержку, и интервью предоставляют консультанту благоприятную возможность разрабатывать свою программу исследования данной ситуации. Она иногда включает в себя предварительные условия, в основном предназначенные для регулирования напряженности, интенсивности конфликта. Часто она содержит план-график одного или более заседаний, посвященных решению проблем, иногда включает процедуры по подготовительной деятельности для каждой стороны отдельно.

3. *Поддержание определенного равновесия сторон.*

Без некоторой симметрии в отношениях между сторонами консультант не сможет выполнять свои обязанности. Сам факт приглашения посредника может явиться свидетельством наличия между сторонами определенного равновесия. Чем значительнее силовые различия, тем вероятнее то, что более сильная сторона будет намерена разрешить конфликт посредством простого навязывания своей воли и принуждения другой стороны признавать ее.

Консультант будет предпринимать какие-то действия, прежде всего при наличии безвыходных ситуаций, в которых стороны более или менее соответствуют друг другу. Фактически тупиковое положение (или угроза его возникновения вследствие того, что стороны имеют более или менее равную силу) оказывается

движущим фактором для изучения природы, характера конфликта, его последствий и альтернативных решений. Так как стороны, как правило, стремятся к сохранению силового баланса, консультант должен учитывать это в своей деятельности. Важными являются и такие простые вопросы, как расходование приблизительно равного времени обеими сторонами и отдельные обсуждения на нейтральной территории.

4. *Поддержание определенного оптимального уровня интенсивности конфликта.*

При очень высокой интенсивности конфликта управление им становится невозможным, поскольку ни одна сторона не проявит готовности общения с другой. Кроме того, оба оппонента не будут видеть большого смысла в деятельности консультанта, особенно если она ограничена определенными условиями какой-либо стороны.

Конфликты, которые находятся в состоянии очень быстрой эскалации, могут оказаться вне пределов досягаемости, вне сферы влияния посредника. Кроме того, противоречия могут вступать в такую фазу, при которой стороны не проявляют желания осуществлять изменения, поскольку они уже привыкли находиться в состоянии конфронтации. Очевидно, что они предпочитают нежелательные и деструктивные последствия этого конфликта, а не еще одну попытку достижения компромисса. Собственный позитивный образ сочетается с негативным представлением о другой стороне. Участники конфликта больше не желают выслушивать другие точки зрения, поскольку это только способствует возникновению сомнений в своей правоте, и придерживаются собственного представления о ситуации.

Подобные затяжные конфликты могут представлять гораздо большую трудность для консультанта, чем внезапно возникшие острые кризисы, которые можно временно купировать посредством введения “периода остывания”, временно сохраняющего и поддерживающего статус-кво.

5. *Рекомендация вмешательств с учетом наличия четырех видов конфликта.*

Конфликтные ситуации обычно связаны:

1) с деловыми (“инструментальными”) отношениями;

2) социоэмоциональными отношениями;

3) отношениями при ведении переговоров о распределении ресурсов;

4) силовыми отношениями.

Иногда возникновение конфликта связано со всеми указанными типами отношений – в таком случае они должны рассматриваться как разные аспекты одного конфликта.

6. *Детализация конфликта, конфронтация, синтез.*

Лучше всего, если деятельность консультанта будет иметь вид поэтапного рассмотрения предметов спора и конфронтации сторон, приводящего, условно говоря, к синтезу, т. е. к выработке определенного решения, пониманию и достижению компромисса.

Это повторяющийся процесс, каждый раз предусматривающий рассмотрение определенной части конфликта. Работа даст наилучшие результаты, если этот метод будет поддержан обеими конфликтующими сторонами. Их поводы для недовольства, обиды и жалобы становятся предметом обсуждений; исследуются причины этих недовольств и их последствия. Непосредственной целью этих обсуждений является не принятие решений, а разъяснение перспектив обеих сторон. Противостояние будет различным в зависимости от того, какой тип отношений доминирует: в вопросах делового ("инструментального") характера это будут главным образом обсуждения и полемика; в вопросах социоэмоционального характера – представление себя на месте другого; в вопросах распределения ресурсов – ведение переговоров.

Результатом этой конфронтации ожиданий может оказаться синтез: выработка решения, понимания и достижение компромисса. Но она может закончиться и созданием безвыходной ситуации. Такое положение приводит стороны к дальнейшей детализации, за которой вновь следует конфронтация, и т. д. (см. рис. 9).

Вполне возможно, считает У. Мастенбрук, что процессы, упомянутые в постулатах 3, 5, 6 и 7, вызовут необходимость созыва одно– или двухдневных конференций в неформальной обстановке с участием представителей вовлеченных в конфликт сторон и консультанта в качестве председателя.

7. *Четкость и решительность в определении реально достижимых процедур, способствование постоянному прогрессу.*

Важная задача консультанта – четкое и решительное определение и указание процедур, которые стороны должны выполнять, и при необходимости их разъяснение и обоснование. Это создает спокойную обстановку, необходимую для продолжения работы, в то время как неопределенность, нерешительность и двусмысленность вызывают сумятицу и недоверие. Часто стороны чувствуют себя дезориентированными и подвергающимися угрозам. Если консультант не способен регулировать взаимодействие между сторонами, легко возникает неприязненная, враждебная атмосфера, которая делает невозможными полемику и обсуждение, не говоря уже о переговорах.

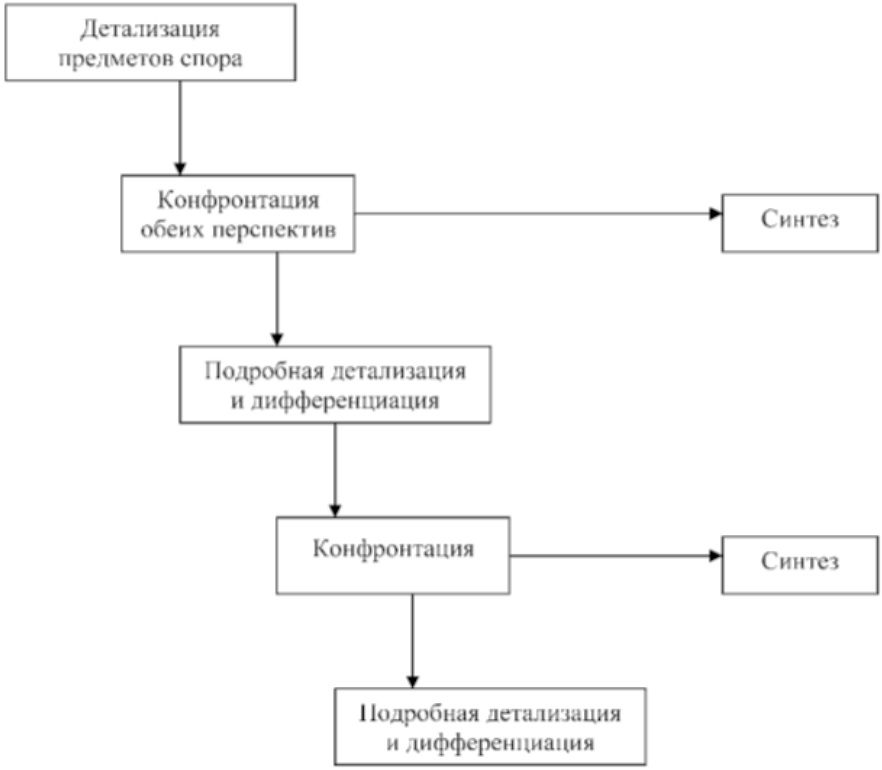

Рис. 9. Поэтапная детализация конфликта

Процедуры должны быть достижимыми и понятными и предусматривать наличие нескольких фаз. Конфликт невозможно рассматривать как одно целое, потому что он состоит из нескольких разных элементов. Предпочтение какого-либо компонента связано с наличием наибольшей неудовлетворенности (крайней необходимости), а также способности сторон. Например, иногда очень трудно рассматривать социоэмоциональные конфликты в строго деловой обстановке, которая больше подходит для рассмотрения и решения проблем, связанных с другими типами отношений. Жестких правил относительно этого быть не может. Необходимо учитывать:

1) психологический климат;

2) возможность и способности непосредственно вовлеченных в конфликт лиц.

Кроме того, следует констатировать, что управление конфликтом, как правило, означает большую степень конфронтации. Консультант часто должен слегка подталкивать стороны к решению вопросов, которых они склонны избегать, и

тем самым создавать конфронтацию. Однако в результате этого возрастает активность обеих сторон.

Обе стороны, участвующие в конфликте, часто проявляют стереотипное поведение, выражающееся в бесплодных пререканиях. Управление конфликтом может легко принять вид циклично повторяющихся обсуждений одних и тех же вопросов. Консультант должен предвидеть такую опасность и пресекать ее проявление, поскольку прогресс и постоянная активная работа над конфликтом имеют существенное значение.

Для задач данного учебника представляет интерес конкретизация У. Мастенбруком функций конфликта в межличностном противостоянии[74]. Межличностный конфликт, считает У. Мастенбрук, характеризуется явной социально-эмоциональной напряженностью, он выражается в личных упреках и возрастающих пререканиях относительно незначительных разногласий. Практические правила призваны помочь консультанту составить план обсуждения, основная цель которого – помочь сторонам проанализировать конфликт, установить его сущность, поскольку захваченные динамично развивающимся проивостоянием его участники не могут самостоятельно выйти из состояния непрерывной поляризации.

1. В начале обсуждения кратко расскажите о его цели: выяснение возможности восстановления сотрудничества между сторонами в определенной степени; выяснение мнений сторон относительно сохранения и продолжения сотрудничества; получение информации о конкретных взаимных претензиях сторон и о возможности удовлетворения этих претензий и др.

2. Предельно четко и понятно расскажите о процедуре, которую вы рекомендуете. При разговоре с участником конфликта придерживайтесь следующих правил:

• не вмешивайтесь в его рассказ и не прерывайте его;

• второму участнику конфликта предоставляйте возможность высказаться, только когда сообщение первого участника становится ясным и понятным.

3. Один из участников конфликта должен привести конкретные примеры поведения другого, которое вызывает у него раздражение или недовольство. Реакция оппонента при этом имеет большое значение. Попытайтесь охарактеризовать ее. Проверьте, понятны ли другому участнику предъявляемые к нему претензии, задавая следующие вопросы.

Понимаете ли вы, что он подразумевает?

Можете ли вы выразить это собственными словами?

Имеете ли вы какие-либо предположения относительно того, каким образом создалось это впечатление?

Имеете ли вы какие-либо предположения относительно того, что именно явилось причиной создавшегося у противоположной стороны впечатления?

Что он хочет объяснить вам?

Задавая подобные вопросы, консультант может способствовать тому, что лицо, предъявляющее претензии другой стороне, постепенно будет рассматривать их как менее значимые.

4. Если сообщение участника конфликта неясно и непонятно, вы можете задать ему дополнительные вопросы.

Можете ли вы рассказать это снова? Что раздражает вас больше всего?

Что вы ожидаете от своего оппонента?

5. Затем предоставьте другой стороне возможность выразить свои претензии тем же способом. Прилагайте усилия, чтобы сообщение было ясным. Пресекайте оборонительное поведение, извинения, оправдания и т. п.

6. Время от времени проводите обмен мнениями относительно того, какое поведение оказывает негативное воздействие на каждого участника. Устанавливайте, что стороны хотят друг от друга, и выясняйте правильность вашего предположения.

7. Выполнение приведенных правил может оказаться достаточным. Если все же претензии сторон не вполне ясны, У. Мастенбрук рекомендует прибегнуть к интенсивному опросу.

Что мы могли бы сделать в отношении этого?

Может ли каждый из вас представить себе поведение, которое будет оказывать такой же эффект, но в меньшей степени?

Что могли бы вы изменить в своем поведении, чтобы вызвать иную реакцию? И др.

8. При принятии решения, возможно, возникнут расхождения во мнениях, напряжение и недовольства. Как правило, усиленного понимания, проявленного обеими сторонами, оказывается достаточно.

Необходимо стараться формулировать письменно любое достигнутое соглашение, используя четкие и конкретные термины. Следует достичь договоренности и согласия относительно длительности испытательного срока, которую предпочитают стороны, и критериев, которые будут использоваться для оценки того, соблюдается ли данная договоренность. Возможно, вы решите встретиться вторично, чтобы оценить или видоизменить это соглашение.

Консультант должен контролировать, придерживаются ли стороны этих правил или еще велика вероятность бесплодного пререкания. По существу, этот метод повышает вероятность того,

что стороны будут в определенной степени ставить себя на место другого. В связи с этим он применяется в основном при конфликтах социоэмоционального характера. Сущность применения этих правил, пишет У. Мастенбрук, можно выразить в простой и редуцированной форме: каждая сторона получает пять минут, чтобы рассказать о конкретных причинах недовольства другой стороной, и после этого они пересказывают сообщения друг друга.

7.5. Самооценка поведения в конфликте

Для каждого человека важен ответ на вопрос, что делать, когда вы лично втянуты в конфликт. Здесь есть конкретная рекомендация: правильный и приемлемый для обеих сторон выход из конфликтной ситуации вы найдете только тогда, когда научитесь смотреть на себя чужими глазами.

Стелла и Хелена Корнелиус – представители австралийского сообщества по разрешению конфликтов – на международном семинаре по конфликтологии советовали для самооценки поведения в конфликтной ситуации ответить на одиннадцать вопросов. Когда настало время разрешать вашу собственную проблему или помочь другим, подчеркивали они, проработайте эти вопросы наедине или с партнерами. Часто бывает полезно записать ваши ответы. Любой из этих вопросов может оказаться ключевым и дать толчок к разрешению конфликта. Применяйте их в острых ситуациях с вашими близкими, детьми, коллегами и друзьями.

1. Хочу ли я разрешить этот конфликт?

Будь готов решить проблему.

2. Вижу ли я всю картину или только свой уголок?

Смотри шире.

3. Каковы нужды и опасения других?

Опиши их объективно.

4. Каким может быть справедливое решение?

Давайте поговорим об этом.

5. Каковы варианты решения?

Придумайте их как можно больше, отберите те, которые наиболее соответствуют нуждам всех участников.

6. Можем ли мы решить это вместе?

Давайте вести дело на равных.

7. Что я чувствую?

Я чересчур эмоционален? Могу ли я:

• посмотреть на факты;

• дать остыть эмоциям;

• поделиться своими чувствами?

8. Что я хочу изменить?

Будь честен. Нападай не на личность, а на проблему.

9. Какие новые возможности открываются передо мной?

Смотри на плюсы, а не на минусы.

10. Как бы я себя чувствовал в на их месте?

Дай знать, что ты понимаешь их.

11. Нужен ли нам нейтральный посредник?

Поможет ли это нам лучше понять друг друга и прийти к взаимоприемлемым решениям?

В психологии популярен тест чувствительности к мнению окружающих и возникающим конфликтам. На вопросы нужно ответить “да” или “нет”.

1. Часто ли вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут ободрить и утешить?

2. Часто ли у вас меняется настроение, бывают спады и подъемы?

3. Вам неприятно бывать в дружеских компаниях, где подшучивают друг над другом?

4. Сделав что-нибудь, часто ли вы думаете, что могли бы сделать это лучше?

5. Волнуетесь ли вы по поводу каких-то неприятностей, которые могли бы произойти?

6. Часто ли вы испытывали беспокойное чувство, что вам хочется чего-то, но вы не знаете, чего именно?

7. Кажется ли вам, что перед вами нагромождены трудности, которых вам не преодолеть?

8. Часто ли вы решаетесь на что-то слишком поздно?

9. Трудно ли вам бывает сосредоточиться на работе или на задании, когда ваши мысли заняты другим?

10. Становится ли ваш сон прерывистым и беспокойным из-за пережитых тревог и волнений?

11. Можно ли сказать, что вам не хватает уверенности в себе?

12. Замечаете вы у себя дрожь в руках и ногах, когда находитесь в замешательстве?

13. Часто ли вы беспокоитесь или сожалеете о сделанном или сказанном: “Не стоило бы так поступать”?

14. Легко ли вас обидеть или рассердить?

15. Можно ли сказать, что у вас глаза на мокром месте и вы часто плачете?

16. Кажется ли вам порой, что ваша нервная система расшатана и вы вот-вот выйдете из строя?

17. Склонны ли вы принимать все слишком серьезно или близко к сердцу?

Посчитайте количество утвердительных ответов. Если их меньше 3, человек полностью уравновешен, мало подвержен случайным влияниям. Людям, у которых их число больше 7, особенно необходима политика словесного одобрения и поддержки. Это нужно учитывать, выбирая тактику поведения в конфликтных ситуациях.

Оценивая себя, нелишне проанализировать свои коммуникационные навыки. Для этого необходимо подробно

заполнить следующую анкету.

1. Когда я участвую в разговоре с людьми, я стремлюсь к следующему:_____.

2. Чтобы этого достичь, я стараюсь сделать следующее:_____.

3. Зная, как я излагаю свои мысли, я думаю, что люди воспринимают меня следующим образом:_____.

4. В подавляющем числе случаев я стараюсь убедить собеседника, что я:_____ _____.

5. Человек, с которым мне удается разговаривать наиболее успешно, отличается следующими свойствами:_____.

6. Труднее всего мне бывает разговаривать с:_____. Трудность заключается в том, что:_____ _____.

7. Когда я принимаю участие в беседе или обсуждении чего-либо, мне не нравится, когда люди делают следующее:_____.

7.6. Самоменеджмент в конфликтных ситуациях

Произведя самооценку (подчеркнем, что только после этого), необходимо всесторонне проанализировать оппонента: сознательно вступая в конфликт, нужно четко представить, с кем имеешь дело. Надо точно знать, где ваша позиция сильнее, а где, напротив, вы не имеете необходимых конфликтных ресурсов, где уступаете в силе. Бывают ситуации, когда приходится общаться с людьми, которые с вами несовместимы, но прекратить это в силу объективных обстоятельств нельзя. Много полезных советов для выхода из подобных ситуаций читатель найдет в популярном на Западе бестселлере У. Юри “Преодолевая “нет”, или Переговоры с трудными людьми”[75]. Любому из нас, пишет У. Юри, приходилось объясняться с раздражительной матерью или супругой, вспыльчивым боссом, несговорчивым подростком. В стрессовом состоянии даже милые, разумные люди превращаются подчас в желчных, несговорчивых оппонентов. Разговор может идти впустую или вообще прерваться, отняв у нас время, наградив нас бессонными ночами или язвой.

Для подобных ситуаций обычных навыков общения оказывается недостаточно. Что делать с человеком, который не желает вас слушать? Или закатывает истерику, чтобы настоять на своем? С человеком, который говорит: “Не хотите – не берите!”

Как быть с человеком, который постоянно вас перебивает? Или обвиняет в ненадежности и некомпетентности? Или пытается сыграть на вашем чувстве вины? Или грозит тяжкими последствиями, если вы не станете покладистей?

Как говорить с человеком, который дает заведомо ложную, дутую или путаную информацию? Который внушает вам, что полностью со всем согласен лишь для того, чтобы в последнюю минуту ввернуть какое-то очередное требование? Который без конца волынит? Или попросту отказывается вести переговоры?

То, что вам надо, – это вовлечь такого человека в игру, т. е. начать общение, в котором и осуществляется поиск решения. Начните выяснять его интересы: что его тревожит, в чем он нуждается, чего хочет. Далее изучите варианты, которые удовлетворяли бы вас обоих. Ваша цель – достичь взаимоприемлемого решения при минимальных затратах времени, в дружеской атмосфере.

Но что делать, если подобные переговоры совершенно не интересуют вашего оппонента? Вы хотите услышать “да”, а он

говорит “нет”. Как же преодолеть это “нет”?

Чтобы преодолеть “нет”, надо понять, что стоит за этим ответом. Откуда у оппонента такое нежелание сотрудничать? Легче всего предположить, что твердокаменность, агрессивность или жуликоватость – это свойства натуры, и изменить поведение такого человека практически невозможно. Однако вы можете повлиять на него, если сумеете разобраться во внутренних мотивах его поведения.

За нападками могут скрываться раздражение и враждебность. За жесткой позицией – страх и недоверие. Убежденный в своей правоте, оппонент может отказаться слушать. Представляя мир по принципу “не ты, так тебя”, он, пожалуй, сочтет допустимыми любые грязные приемы, чтобы защититься или отомстить.

Далее оппонент может уходить в глухую оборону или бросаться в атаку вовсе не из сумасбродства, а просто потому, что по-другому он не умеет. Он пользуется обычной тактикой, усвоенной еще в детстве. Ему кажется, что поступать иначе – значит поддаваться, а этого он не хочет.

Даже сознавая возможность переговоров в конструктивном духе, он может пренебречь ею, поскольку никакого проку для себя в этом не видит. Вы можете удовлетворить его интересы, но он все равно не сойдет с заявленной позиции, боясь потерять лицо. А если идею предложили вы, с него станется отвергнуть ее единственно по этой причине.

Более того, если он воспримет переговоры как игру на выигрыш или поражение, то будет со всей решимостью добиваться победы. Чувствуя свое превосходство в силе, он может просто не понимать, зачем ему ввязываться в какие-то переговоры. Путеводной звездой ему служит афоризм: “Мое – это мое. А вот что твое, об этом надо поговорить”.

Будучи доведены до отчаяния строптивостью оппонента, вы можете испытать желание нанести ответный удар. К сожалению, это лишь спровоцирует его на дальнейшие выходки. Или, наоборот, вы решите сдать позицию, но только проиграете и, вполне вероятно, подтолкнете его к новым требованиям. Проблема не только образ действий оппонента, но и ваша собственная реакция, которая легко может усугубить его нежелательное поведение.

Чтобы пройти сквозь “нет”, рекомендует У. Юри, необходимо преодолеть следующие препятствия на пути к сотрудничеству: его негативные эмоции, его навыки общения, его скептицизм относительно преимуществ соглашения, его представления о собственной силе и ваши реакции. Таким образом, перед вами пять этапов, которые нужно пройти.

1. *Поднимитесь на балкон*. Первый этап заключается в управлении собственным поведением. Когда оппонент говорит “нет” или бросается в атаку, вы можете от неожиданности уступить или перейти в контрнаступление. Итак, сдержите реакцию, распознав игру. Возьмите тайм-аут на раздумье. Используйте это время, чтобы подавить собственные интересы. Вместо того чтобы выходить из себя или сводить счеты, сфокусируйте внимание на том, чего вы добиваетесь. Короче говоря, поднимитесь на балкон.

2. *Перейдите на их сторону*. Прежде чем переговоры наберут ход, необходимо создать благоприятный климат. Вы должны рассеять гнев, страх и подозрительность оппонента. Он ждет от вас атаки или сопротивления. Поэтому поступите наоборот: выслушайте его, признайте его доводы, согласитесь, с чем можете. Признайте также его авторитет и компетентность. Разоружите его, перейдя на его сторону.

3. *Не отвергайте, меняйте рамку*. Следующий шаг состоит в изменении игры. Вместо того чтобы отвергать позицию оппонента (что обычно лишь усиливает ее), обратите его внимание на проблему взаимного удовлетворения интересов. Что бы он ни говорил, истолкуйте это как попытку решения проблемы. Задайте вопросы, ориентированные на поиск решения, вроде: “Почему вы этого хотите?”, или “Что бы вы делали, оказавшись на моем месте?”, или “А что, если нам…?” Не пытайтесь поучать его, пусть его учит сама проблема. Истолкуйте на свой лад и его тактику: обойдите каменную стену, отклоните атаку, разоблачите уловку. Чтобы изменить игру, смените границы поля – смысловую рамку.

4. *Постройте “золотой мост”*. Наконец, вы готовы к переговорам. Однако ваш оппонент может все еще противиться, не будучи до конца уверен в выгодах соглашения. Возникает искушение подтолкнуть, настоять на своем, но это, скорее всего, лишь ожесточит оппонента, вызовет дополнительное сопротивление. Поступите наоборот – тяните его в желаемом направлении. Представьте себя посредником. Вовлекайте его в процесс, включайте в оборот его цели. Попытайтесь определить и удовлетворить его неучтенные интересы, в особенности общечеловеческие потребности. Помогите ему сохранить лицо, и пусть достигнутый результат покажется ему победой. Тише едешь, дальше будешь. В общем, пусть ему станет легко сказать “да” – ведь для этого вы и сооружали “золотой мост”. 5. *Наставьте на путь, а не пытайтесь поставить на колени.* Если оппонент продолжает сопротивляться и думает, что сможет добиться победы без переговоров, следует убедить его в обратном. Вы должны сделать так, чтобы ему было трудно сказать

“нет”. Конечно, можно прибегнуть к угрозам и силе, но это часто оборачивается против вас же; если вы загоните его в угол, он, скорее всего, обрушится на вас с еще большим рвением. Задавайте вопросы на проверку учета реальности, предупреждайте, но не угрожайте. Смягчайте сопротивление оппонента, проявляя самообладание, заверяя его, что ваша цель – взаимное удовлетворение, а не победа. Пусть знает, что “золотой мост” для него всегда открыт. Короче говоря, применяйте силу, чтобы наставить его на путь, а не поставить на колени.

Стратегия прорыва требует поступков, противоположных вашим естественным побуждениям. Необходимо сдерживаться, когда очень хочется нанести ответный удар, выслушать, когда подмывает сказать, задавать вопросы, когда уже готовы все ответы, преодолевать различия, когда хочешь настоять на своем, просвещать вместо того, чтобы раздувать конфликт.

На каждом повороте стратегия требует от вас выбора обходного пути, подчеркивает У. Юри. Вы прорываетесь, обходя сопротивление оппонента, заходя с фланга, действуя против его ожиданий. Ведущий мотив стратегии – уважение к человеку, которого следует убедить. Вместо того чтобы прямым давлением пытаться заставить его изменить точку зрения, вы меняете обстановку, в которой он принимает решение. Вы предоставляете ему возможность самому судить и делать выбор. Ваша цель – завоевать не его, а его поддержку. К рекомендациям У. Юри можно добавить следующее. Если нет веских причин доверять оппоненту, не верьте, никогда не забывайте об осторожности, но и остерегайтесь попыток внушить вам чувство вины. Когда оппонент жалуется на свою тяжелую судьбу, просит о сострадании, то на самом деле это значит, что у него более шаткое положение. Внимательно присмотритесь, что стоит за его словами – искусная инсценировка или в них все же что-то есть? Если ваши требования и так более чем разумны или если противник ни разу не выказал ни малейшего признака милосердия, о котором вспомнил только сейчас, – не поддавайтесь на такую благотворительность.

7.7. Переговоры в конфликтной ситуации

Важным в технологии управления конфликтом является этап подготовки проведения переговоров. Единственно правильной рекомендации здесь, безусловно, быть не может. Всегда необходимо знать конкретные аспекты конфликта, где подготовка должна быть максимальной. Помощь в этом может оказать разработанный Р. Фишером и Д. Эртелем системный подход к подготовке переговоров[76]. Системность, по мнению ученых, определяется тем, что хороший результат переговоров может рассматриваться как сумма семи элементов. Чем лучше мы работаем с каждым из этих компонентов, тем лучше будет конечный результат.

1. *Интересы.* Независимо от того, каковы наши требования или позиция, мы, как и другие вовлеченные в переговорный процесс люди, хотели бы добиться такого результата, который отвечал бы нашим основным интересам – тому, в чем мы нуждаемся или что ценим. Чем больше мы будем думать о своих интересах заранее, тем больше вероятность того, что мы сможем их удовлетворить.

2. *Опции.* Хороший результат должен находиться среди лучших из способов удовлетворения наших разнородных интересов. Под опциями понимаются возможные варианты соглашения или части возможного соглашения. Чем больше опций мы способны положить на стол переговоров, тем больше вероятность того, что там окажется та, которая сможет примирить наши различные интересы.

3. *Альтернативы.* Хороший результат должен быть лучше, чем любая альтернатива, имеющаяся за пределами стола ведения переговоров, – лучше, чем то, что мы сможем сделать самостоятельно или при помощи других людей. Прежде чем мы поставим подпись под какой-либо сделкой или отвергнем ее, нам необходимо иметь достаточно полное представление о том, что еще мы в состоянии сделать.

4. *Легитимность.* Мы не хотим, чтобы с нами обращались несправедливо, не хотят этого и другие люди. Поэтому полезно будет найти внешние стандарты, которые мы смогли бы использовать как меч для убеждения других, что с ними обращаются справедливо, и как щит для защиты себя от неверного поведения противоположной стороны.

5. *Коммуникация.* При прочих равных условиях результат переговоров будет лучше, если он будет достигнут умело, что требует хорошей двусторонней связи, поскольку каждая из сторон

переговоров желает воздействовать на другую. Нам необходимо продумать заранее то, что мы можем услышать и что нам надо сказать.

6. *Взаимоотношения.* Хороший результат переговоров приведет к тому, что рабочие взаимоотношения скорее укрепятся, чем ухудшатся. Подготовка позволяет учесть фактор человеческого взаимодействия – подумать о людях за переговорным столом.

Мы должны иметь хотя бы некоторое представление о том, как установить такие отношения, которые облегчают, а не препятствуют достижению соглашения.

7. *Обязательства.* Качество результата переговоров оценивается, кроме того, по содержанию и реальности обещаний, которые будут на них даны. Эти обязательства, по всей вероятности, будет легче сдержать, если мы продумаем заранее конкретные обещания, которые реально (с точки зрения их выполнения) сможем дать или ожидать от противоположной стороны во время ведения или при завершении переговоров.

Мы обнаружили, пишут Р. Фишер и Д. Эртель, что практически все, что желательно знать заранее о переговорах, можно установить, если продумать эти семь элементов. Они дают пользователю контрольный список – организованный способ диагностики предстоящих переговоров, а также способ подготовки к ним. Продумав каждый из этих элементов, которые представляют собой как бы каркас переговоров, мы сможем более полно представить себе стоящую перед нами проблему. Это даст нам возможность приступить к переговорам, как следует вооружившись для достижения хорошего результата, а если этого невозможно добиться, то для того, чтобы вовремя отказаться от них и заняться чем-то другим. Подводя итог рассмотрению роли переговоров в управлении конфликтными ситуациями, приведем рекомендации Джеральда Ниренберга для работодателей в переговорах с профсоюзами[77]. Логика приведенных выше рассуждений говорит о том, что с этими знаниями профсоюзы сделают свою тактику более эффективной.

Во всех переговорах руководства с профсоюзами, пишет Дж. Ниренберг, можно использовать творческие альтернативы. Таковыми могут оказаться различные комбинации новых и свежих или старых и очевидных подходов. Сами процессы можно так конструктивно скомпоновать, чтобы привести ситуацию к улучшению условий. Вот некоторые из таких творческих методов.

Первый метод. Использовать постоянное ведение переговоров как круглосуточно, так и в течение года; не допускать разрастания кризисов, постоянно поддерживая процесс

переговоров.

Второй метод. Использовать деление комитета, ведущего переговоры, на подразделения для решения отдельных вопросов и расчленения кризиса на части. Отправлять подкомитет на обсуждение вопросов, по которым возникают разногласия. Третий метод. Предчувствуя возникновение кризиса, проводите предкризисное рассмотрение ситуации; оно должно продолжаться до самого конца переговоров.

Четвертый метод – коалиционное ведение переговоров. Каждый трудовой контракт обсуждается отдельно, однако на каждой сессии переговоров присутствуют все профсоюзы и работодатель. Так профсоюзы сохраняют автономию, и работодатель не должен иметь дело одновременно более чем с одним профсоюзом. Разумеется, все, что обсуждается с работодателем, должно согласовываться и представляться всем профсоюзам.

Пятый метод. При обсуждении контракта может быть принято решение, что не касающиеся экономики аспекты будут обсуждаться отдельно, и если они не будут разрешены, то могут передаваться в арбитраж, решение которого должно носить принудительный характер.

Шестой метод. Для стимулирования максимально быстрого подписания соглашения стороны могут договориться, что постановления не будут иметь обратного действия. Это поощряет ранние действия, поскольку, если профсоюз подпишет соглашение позже, контракт будет иметь силу только с момента его подписания.

Седьмой метод. В 1950-е гг. в Нью-Йорке в индустрии отелей подписывался контракт на длительный период, иногда на три или четыре года. Условия по оплате труда и времени работы являлись лишь частью контракта, который в дальнейшем мог быть перезаключен, и этот вопрос решал некий беспристрастный руководитель. Хотя в течение действия контракта зарплаты и часы работы могли пересматриваться, многие из второстепенных вопросов, которые были способны вызывать проблемы в этом бизнесе, были устранены. Для тех видов индустрии, где приходится иметь дело со “скоропортящимися” услугами и продуктами, такой подход представляет большую ценность. Примерами “скоропортящихся продуктов” являются места на авиалиниях, билеты в театр и места в отелях. Если самолет поднимается с пустым местом, шоу начинается при пустом кресле или если комната в отеле остается незанятой, этому “продукту” приходит конец. И как руководство, так и члены профсоюза в соответствующих отраслях индустрии должны это понимать.

Однако в забастовках часто ни одна из сторон этого не учитывает.

Восьмой метод. Для того чтобы обеспечить как можно более раннее заключение соглашения, существует метод, который называется методом предварительной активности (он в некотором смысле противоположен приведенному выше шестому методу). Когда разрешается спорный момент между рабочими и работодателем, к дате ратификации соглашения вступают в действие новые условия, и это происходит гораздо раньше, чем начинают выполняться все другие условия.

Девятый метод. Когда переговоры происходят централизованно и на высоком уровне, а отдельные местные профсоюзы не связаны тем, как будет распределяться пакет соглашений или условия в отдельных пакетах, им предоставляется индивидуальный выбор. Это поощряет свободное волеизъявление, и в результате возникает вовлеченность работников.

Дж. Ниренберг сравнивает творческое ведение переговоров (с различными альтернативами) с переговорами, в которых обсуждается некий один жестко заданный вариант. Этот вид переговоров однажды имел место в фирме *General Electric*. Утверждается, что компания приняла подход типа “либо да, либо нет”, который вскоре стал известен как бульваризм. *General Electric* якобы продолжала осуществлять связь со служащими компании в рамках программы, которая была предназначена для того, чтобы “подрезать” профсоюз. Политика ведения переговоров *General Electric* была проста. В начале переговоров компания делала одно предложение, в котором учитывались все факторы, которые должны были войти в конечное соглашение. Можно было пожелать модифицировать условия в соглашении, но не более того. Несмотря на то что Национальный совет по трудовым отношениям США в 1964 г. постановил, что *General Electric* вела переговоры в 1960 г. ненадлежащим образом, компания продолжала вновь и вновь применять свои методы, что вынудило 13 профсоюзов объединиться и устроить забастовку 1969–1970 гг.

Модель ведения переговоров *General Electric* получила наименование “бульваризм” по имени Лемюэля Л. Бульвара, бывшего тогда руководителем отдела трудовых отношений компании. Этот метод основывался на том, что руководство взвешивало все “за” и “против”, а затем обеспечивало выставление условий соглашения, которые справедливо учитывали требования служащих, держателей акций и компании. И важным в данном случае является не то, что бульваризм как метод ведения переговоров был опротестован в Верховном суде Соединенных Штатов, и не то, что способ ведения переговоров по

методу бульваризма фирмой *General Electric* в 1963 г. был опротестован профсоюзами. Самым важным здесь является то, что использование компанией одного метода в ситуации непрекращающихся переговоров не дало возможности осуществить различные творческие альтернативы и проявить сторонам все, на что они были способны, чтобы стороны могли почувствовать, что они обе что-то получили от переговоров. Данный метод переговоров впоследствии так и канул в лету.

В ходе переговоров по разрешению трудовых конфликтов для той или иной стороны, пишет Дж. Ниренберг, бывает достаточно просто смещать уровень ведения переговоров, если различные элементы уровней поняты достаточно хорошо. Например, возьмем некую компанию. Ее высшее руководство, скорее всего, озабочено основными принципами ведения дела и инвестициями. Центральное руководство – общей линией поведения и прецедентами, а руководство на уровне завода – удобством администрирования. Далее рассмотрим соответствующий профсоюз: рядовых членов получение более высоких зарплат волнует больше, чем руководство профсоюза. Вопросы безработицы, правил работы и дисциплинарные взыскания также касаются в первую очередь рядовых членов. Лидеры профсоюза на промежуточном уровне думают о необходимости единства членов, в том числе находящихся на других заводах в различных регионах. Их заботит общая линия поведения, общественный имидж, прецеденты и количественный состав членов профсоюза. Руководство профсоюзом на национальном уровне, с другой стороны, могут волновать размеры зарплат на национальном уровне. Осознание этих моментов в переговорах дает возможность в определенное время проводить смещение уровня переговоров и применять давление в той области, где это необходимо в первую очередь.

7.8. Методы и средства взаимодействия в преодолении конфликта

Каждому руководителю и вообще каждому человеку необходимо знать правила поведения в конфликте, выработанные на основе анализа жизненных ситуаций. Вернер Зигерт и Лючия Ланг называют десять таких правил[78]:

1. Признавать друг друга.
2. Слушать не перебивая.
3. Демонстрировать понимание другого.
4. Выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он при этом себя чувствует.
5. Четко формулировать предмет обсуждения.
6. Устанавливать общие точки зрения.
7. Выяснить, что вас разделяет.
8. После этого снова описать содержание конфликта.
9. Искать общее решение.
10. Принять общее коммюнике.

Признавать друг друга, по их мнению, – это означает видеть в другом человека “со страдающей душой”, с непонятными желаниями и представлениями о собственном я. Он не меньше и не больше, чем вы. Понимать друг друга – значит использовать одинаковый масштаб. Дайте партнеру почувствовать, что вы его внимательно слушаете. Вы интересуетесь его представлениями и не скрываете этого. Скажите ему, например: “Пожалуйста, говорите, мне очень важно знать вашу оценку этого дела”. Обратите внимание и на его чувства: “И в результате вы почувствовали себя несчастным”. Вы увидите, как напряженность будет снижаться по мере того, как собеседник станет высказывать свои мысли и чувства. Главное в конфликте, считают немецкие ученые, – “понимать роль другого”. Скажите: “На вашем месте я…”. И пригласите его оказаться в вашей роли. Выразите его представления и мысли своими словами: “Если я правильно понял, вы недовольны тем, что…”. Увидите, как оттает ваш партнер. Возьмите листок бумаги и сформулируйте вместе с ним, о чем, собственно, идет речь. Вместе зафиксируйте, что вас объединяет, а что разделяет. Задача – преодолеть раздел. В этом состоит сохраняющийся конфликт. Теперь попросите партнера дать свои предложения. Каждое предложение – и его и ваше – надо записать. Вместе выберите лучшие предложения. Из них – самое лучшее, и именно оно должно стать решением.

Это реальный путь. Он не легок, нужны терпение, опыт. Так

как тот же процесс может разворачиваться и в неслужебной обстановке, попрактикуйтесь, советуют В. Зигерт и Л. Ланг, дома, в семье. Темой может быть совместный выезд за город.

Немецкие ученые приводят перечень ошибок с тяжелыми последствиями. Вы можете и “выиграть”, пишут они, если не будете на них обращать внимания. Но это будет ложная победа. Конфликт, как многоголовая гидра, появится в другом месте. Дело, кстати говоря, не в том, чтобы победить. В этом случае ваш партнер окажется проигравшим, и, глядишь, следующий конфликт уже стучится в вашу дверь. Какой же проигравший будет действительно мотивирован в работе на победителя?

Авторы выделяют следующие серьезные ошибки в обсуждении конфликта:

1) партнер выдвигает в качестве ошибки другого собственный промах;

2) партнер не выражает полностью свои потребности;

3) партнер принимает “боевую стойку”;

4) поведение партнера диктуется исключительно тактическими соображениями;

5) партнер укрывается за “производственной необходимостью”;

6) партнер настаивает на признании его власти;

7) в ход идет знание самых уязвимых мест партнера;

8) припоминаются старые обиды;

9) в конце концов выявляются победитель и побежденный.

В литературе выделяются следующие ошибки, допускаемые собеседниками:

• отключение внимания: отвлечь внимание может все, что действует необычно или раздражает. Например, наружность говорящего, его голос или произношение;

• высокая скорость умственной деятельности. Мы думаем в четыре раза быстрее, чем произносим слова. Поэтому, когда кто-либо говорит, наш мозг большую часть времени свободен и отвлекается от речи говорящего;

• антипатия к чужим мыслям. Мы всегда больше ценим свои мысли, и для нас обычно приятнее и легче следовать этим мыслям, нежели заставлять себя следить за тем, что говорит другой;

• избирательность внимания. Мы с детских лет привыкли слушать одновременно многое, не уделяя всему предельного внимания. Попытка внимательно слушать все была бы непосильным занятием. И в порядке самозащиты мы приучаемся попеременно выбирать то, что сейчас представляет интерес. Эта привычка переключаться затрудняет фиксирование внимания на

чем-то одном;

• потребность реплики. Слова другого могут вызвать у нас неотвратимую потребность ответить. Если это происходит, то мы уже не слушаем, что нам говорят. Мысли заняты формулированием “разгромных” аргументов и комментариев. Чтобы научиться эффективно слушать, нужно приучаться поддерживать непрерывное внимание к собеседнику. Основная проблема – не поддаваться соблазну отвлечься и не давать воли собственным мыслям. Вот советы из теории менеджмента по этому поводу:

1. Проявляйте искренний интерес к людям.

2. Давайте другому человеку больше говорить, а сами старайтесь быть немногословным. Учитесь задавать вопросы.

3. Старайтесь показать человеку, что вы уважаете его достоинство. Признак интеллигентного человека: в разговоре с ним каждый чувствует себя равным. Признак неинтеллигентного: он пытается показать свое превосходство в знаниях или опыте.

4. Помните, что каждый человек считает свое имя одним из лучших слов во всем лексическом запасе. Спросите у собеседника, как его зовут, и называйте по имени-отчеству. Никогда не “тыкайте”.

В литературе по менеджменту часто приводятся шесть правил, известных под названием “Как заставить человека принять вашу точку зрения”:

1. Убеждать человека в чем-либо не значит спорить с ним: единственный способ победить в споре – это избегать его. Недоразумения нельзя устранить спором, их можно устранить лишь с помощью такта, стремления к примирению и искреннего желания понять точку зрения другого. Надо учитывать психологию спорящего: чем дольше человек спорит, тем упрямее становится. В конце концов, у вас останется единственный выход – приказ.

2. Уважайте мнение других людей, никогда не говорите человеку резко, что он не прав. Если вы хотите сказать, что человек не прав, не говорите ему об этом резко и (что еще хуже) при людях. В таких условиях человеку психологически трудно согласиться с вами.

Никогда не начинайте с заявления: “Я готов вам доказать”. Это равносильно тому, как если бы вы сказали: “Я вас умнее. Я вам скажу одну вещь и заставлю изменить ваше мнение”. Это своего рода вызов. Такое обращение настраивает собеседника против вас еще до того, как вы начинаете его убеждать.

3. Если человек высказывает какую-то мысль, а вы не уверены в ее ошибочности, лучше обратиться к собеседнику со словами:

“Я могу ошибаться. Давайте разберемся в фактах”. Вы никогда не окажетесь в затруднительном положении, если будете признавать, что можете ошибаться. Это заставит собеседника быть столь же справедливым, как и вы, заставит его признать, что он также может ошибаться.

4. Если вы не правы, признавайте это быстро и решительно. Гораздо легче самому признать свои ошибки или недостатки, чем выслушивать осуждение со стороны другого человека. Если вы знаете, что другой человек думает или хочет сказать о вас что-то отрицательное, скажите это сами, раньше. Вы его обезоружите.

5. Не начинайте важных разговоров с требования сказать “да” или “нет”. Если человек сказал “нет”, его принципы требуют оставаться до конца последовательным. Он может позднее почувствовать, что “нет” было неверным, но вы сами отрезали ему пути к отступлению. Поэтому очень важно повести разговор так, чтобы у собеседника не было необходимости и возможности сказать “нет”.

6. Если хотите убедить людей в чем-либо, старайтесь смотреть на вещи их глазами.

Попытайтесь поставить себя на место вашего собеседника. Скажите себе, как бы я себя почувствовал и реагировал, если бы был на его месте? Вы сэкономите много времени и сохраните свои нервы.

Выше говорилось о том, что, вступая в конфликт, необходимо четко определить свои сильные и слабые стороны в противостоянии, оценить свою силу. Понятно, что переговоры ведутся по-разному: одно дело вы – сильная сторона, другое – в чем-то уступаете оппоненту. У. Мастенбрук в книге “Переговоры” показал разницу в тактике переговоров, используемой сильной и слабой сторонами[79]. В таблице 2 представлены их позиции, учитывающие тенденции в поведении обеих сторон, которые приводят к эскалации конфликта, образы, которые рисуют стороны друг о друге, и т. п.

Более слабая сторона, считает У. Мастенбрук, должна хорошо знать особенности тактики сильного оппонента, понимать, где поджидает опасность, и др. Тактика слабой стороны сводится к следующему:

• внесите четкое и определенное предложение;

• продолжайте задавать вопросы о сложностях и потерях, которые испытывает более сильная сторона, если будет настаивать на своих предложениях;

• выразите открытое желание рассмотреть эти предложения с более сильной стороной, стараясь как можно меньше нанести им потерь.

С точки зрения эмоций, эта тактика может быть очень неэффективной, так как, “в конце концов окажется, что мы правы” или “то, чего хочет вторая сторона, – это безумие”.

Таблица 2

Позиции, которые склонны занимать стороны в ситуации “более сильная против менее сильной”

Характеристика	Высокий уровень силы	Низкий уровень силы
Центральная проблема	Как нам контролировать ход событий? Как нам лучше изложить то, что нужно сделать? Как нам доказать, что это необходимо? Как добиться принятия этого? Как вести себя в ситуации сопротивления? Как выяснить, о чем думают оппоненты?	Как избежать того, что нас принудят делать то, чего мы не хотим? Можем ли мы свободно выражать свои мысли? Не доберутся ли они до нас потом? Вопрос все еще не решен? Действительно ли у нас есть вся информация об этом? Не назовут ли нас обструкционистами?
Поведенческие тенденции	Нерасположенность к поиску новых альтернатив: “Мы сделали все, что было в наших силах”	Переоценка разумности второй стороны. С трудом оказывают сопротивление. Частые проявления внутреннего раскола
	Чувство превосходства: “Почему они нам так сильно не доверяют, мы хорошо знаем об ответственности, лежащей на нас”	Реагируют на контакты высокомерно, с негодованием и агрессией
	Тенденция к высмеиванию, перерастающему в жестокость: “Они зашли чересчур далеко, мы укажем им их место”	Сомкнутые ряды. Тенденция к провокациям и воинственным действиям
	Туннельное видение: “Мы понимаем их интересы, но нет способа к ним добраться. Если они не хотят нас выслушать, им придется туго”	Туннельное видение: “Мы можем улучшить положение только при помощи борьбы. Вся система непригодна”
Представление о другой стороне	Негибки, подозрительны. Не совсем творчески настроенные: “Из этого ничего не выйдет”. Думают только о своих интересах	Манипулируют, расчетливы: “Несмотря ни на что, они все сделают по-своему”. “Они знают больше, чем кажется”. “Прежде всего они думают о себе”

Характеристика	Высокий уровень силы	Низкий уровень силы
Примеры стратегий	Убеждение. Проведение консультаций. Воздействие на мнения лидеров. Принуждение: “Всем угодить нельзя”. Бюрократическое восприятие жалоб и предложений к вышестоящим. Клеймение, изолирование сопротивления	Отказываются активно принимать участие в переговорах, утаивают информацию. Намеренно не высказываются определенно по тому или иному соглашению. Находят прикрытие для интересов (совет рабочих, профсоюзы). Пассивное сопротивление: пусть все идет, как идет, постоянная критика деталей. Требуют дополнительной информации. Разыгрывают из себя обиженных, превращают это в дело принципа. Не поддаются контролю, мобилизуют все силы для активного сопротивления

Увеличивая влияние:

• изберите тактику умеренной борьбы, чтобы утвердить свою стратегическую позицию;

• преувеличьте последствия того, что соглашение не будет достигнуто;

• привлеките клиентов, чтобы они, используя убедительные акции, показали силовой потенциал.

Уменьшая влияние:

• тяните, оттягивайте, делайте перерывы;

• будьте инициативны, внесите детальное предложение. У. Мастенбрук называет несколько рекомендаций:

• сойдитесь на том, что соглашение уже достигнуто и работайте над его деталями;

• предложите альтернативы, из которых можно выбрать;

• превратите цели в условия;

• будьте осторожны, устанавливая пределы тех своих

желаний, которые вы не можете отстоять. Предельность имеет деструктивный эффект: она является серьезной преградой для выработки альтернатив в ходе переговоров;

• попытайтесь создать альтернативы в том случае, если компромисс не достигнут.

Что произойдет, если компромисс не достигнут? Что мы можем сделать, если компромисс не достигнут? Точно определите многообещающие идеи и сделайте их осуществимыми. Это сделать сложно, но это единственный способ сбалансировать позицию. До тех пор пока альтернатива не найдена, ваша позиция, пишет У. Мастенбрук, – позиция побежденного, жертвы. Запомните: хорошие выходы даются нам с большими усилиями. Попытайтесь также нарисовать альтернативу для другой стороны, если компромисс не найден. Чем больше различия в силе, тем мудрее будет найти общие критерии и вести переговоры на их основе. Чем больше у вас с оппонентом общих норм, посылов, критериев и т. д., которые могут повлиять на ход переговоров, тем лучше.

Отдельного внимания требуют семейные конфликты – важнейшие для человека. Их частота и напряженность определяется общей атмосферой супружества, спецификой сложившихся отношений, значением, которое придается тому или иному конфликту. Супружество, считает Курт Левин[80], предполагает отказ от определенной части свободы, причем человек либо жертвует свободой во имя брака, обрекая тем самым себя самого на фрустрацию, либо настолько включает супружеские отношения в свою жизнь, что воспринимает цели партнера как свои собственные. Понятно, что во втором случае говорить о какой-то жертве не совсем корректно: ограничение свободы понимается здесь совершенно иначе.

Отказ от определенной части своей свободы – это условие членства в любой группе. И каждому социальному объединению, таким образом, необходимо осознать, на какой основе будет определяться баланс между индивидуальным и общим, групповыми потребностями. Развитие чувства общности приводит к уменьшению напряжения и конфликтности. Готовность принять во внимание точку зрения и цели другого человека, готовность к обсуждению личных проблем естественным образом ведет к более скорому преодолению конфликта.

7.9. Технология преодоления трудностей общения

В литературе есть конкретные советы, как преодолеть трудности общения. Они сводятся к следующему:

Давайте слушать активно и контролировать, правильно ли мы поняли сказанное. На первый взгляд кажется, что слушать – это так легко. На самом деле слушать не легко, особенно если мы спорим. Но, когда мы слушаем внимательно, мы приобретаем огромные преимущества: мы не только понимаем точку зрения собеседника, но и чувствуем его эмоциональное состояние. Когда активно слушаем, мы положительно влияем на собеседника: во-первых, мы помогаем ему лучше говорить, лучше излагать свои мысли. Во-вторых, видя в наших глазах понимание, слушая наше "так-так, понимаю…" собеседник осознает, что не тратит время зря, произнося все эти слова. Он чувствует удовлетворение уже оттого, что его слушают и понимают.

Чтобы хорошо слушать собеседника, нужно:

1. Внимательно следить за тем, что он говорит.

2. Просить его четко и подробно объяснить, что он имеет в виду.

3. Просить его повторить свою мысль, если вам она почему-то не ясна.

И главное: когда слушаете, не готовьте мысленно ответ, притормозите собственную внутреннюю речь. Вы успеете сформулировать ответ, когда собеседник закончит монолог, в паузе после его слов. Постарайтесь в тот момент, когда он говорит, лучше понять его восприятие ситуации, его желания. Это очень важно в семейных спорах.

Многие из нас, чтобы выиграть в споре, стараются с самого начала показать, что не придают большого значения мнению собеседника. Человек, умеющий общаться, делает как раз все наоборот. Если партнер видит, что вы слушали его невнимательно, то когда вы высказываете свою точку зрения, он думает так: "Я ему сказал, как я считаю правильным сделать; он же говорит совершенно другое. Наверняка он меня просто плохо понял. Придется ему объяснить все это еще раз". И теперь уже он не слушает вас, потому что думает только о том, как бы половчее донести до вас свои мысли. Поэтому покажите собеседнику, что вы его услышали и поняли. Понять собеседника совсем не значит согласиться с ним. Вы можете прекрасно понимать точку зрения партнера и полностью с ней не соглашаться. Но пока вы не

убедили собеседника в том, что его понимаете, вам не объяснить ему свою точку зрения – не стройте иллюзий. А вот если партнер знает, что вы его понимаете и тем не менее с ним не согласны, у вас гораздо больше шансов убедить его в правильности своего мнения. Говорите так, рекомендуют специалисты, чтобы быть понятым. Помните, что спор – это не суд, где вы должны убедить судью в своей правоте. Человек, которого вы должны убедить, – вот он, рядом с вами. Если сравнивать спор с судом, то представьте, что вы и ваш оппонент – два адвоката, которые хотят решить спорное дело между собой без судьи, договориться, так сказать, по-хорошему. Юрист ведь не станет обвинять своего коллегу в том, что это по его вине сложилось такое трудное положение, не станет обзывать безжалостным и бессердечным, не станет повышать голос. Напротив, он постарается понять, почему у его партнера другая точка зрения, и попытается вместе с ним решить общую проблему. Говорите о себе, а не о партнере. Очень часто в спорах мы занимаемся тем, что обсуждаем и осуждаем мысли, намерения, поступки другой стороны. Например, в семейном споре: “Твои родители для тебя дороже, чем наша семья”; “Ты ничем не интересуешься, поэтому и телевизор покупать не хочешь”. Гораздо полезнее рассказать собеседнику, как подействовали какие-то его слова и поступки на вас. “Я перестала чувствовать твою любовь” вместо “Ты бессердечный”; “Мне очень хочется купить телевизор, теперь такие интересные передачи” вместо “Конечно, ты и без телевизора проживешь”.

Если критикуете какие-то черты характера или поступки собеседника, он может легко доказать (по меньшей мере, сам себе), что вы говорите неправду, он может проигнорировать ваши слова или просто рассердиться. Но когда вы говорите о своей реакции на его поведение, опровергнуть вас почти невозможно.

Рассказывая о своих переживаниях, вы сообщаете ту же самую информацию, как если бы говорили о собеседнике, но не вызываете у него защитной реакции, которая позволит ему “не пропустить” эту информацию в собственную душу.

Вообще очень полезно запомнить: в бытовых отношениях говорить друг другу “Ты лентяй”, “Ты не думаешь о своей семье” и другие подобные вещи совершенно бессмысленно и неэффективно. Защитные механизмы нашей психики не пропустят такую информацию в сознание. Задача этих механизмов, если они не деформированы, – поддерживать в нас положительную самооценку, и в ответ на обидные слова (возможно, и справедливые!) наша психологическая защита тут же услужливо выдаст нам: “Да он (она) просто злой и жестокий человек, поэтому и говорит обо мне плохо”. Чтобы довести до

партнера свое недовольство им, свое отрицательное отношение к каким-то его поступкам, нужно пойти обходным путем, обмануть защитные механизмы. Никто из нас не признает себя лентяем, если нам сказать это в лоб. Но если жена скажет: “Я все время чувствую себя усталой, у меня так много дел по дому, и мне все приходится делать самой”, – даже самый толстокожий сообразит, что он недостаточно занимается домашними делами.

Говорите о проблеме, советуют психотерапевты, а не о собеседнике. Например, если супруги, да и вообще близкие мужчина и женщина, стоит только вспыхнуть спору, начинают смотреть друг на друга как на противников, они подвергают большому риску свои чувства. Их эмоциональная привязанность теперь уже зависит от преодоления какой-то общей жизненной трудности, будь то отношения с родителями или покупка телевизора. При такой позиции все, что говорит о проблеме один из них, другим воспринимается как направленное лично против него. Каждый из собеседников переходит в защитную позицию, становится болезненно чувствительным и уже совершенно не думает об интересах другого. Чтобы сойти с защитной позиции в бытовом споре, нужно вовремя сказать: “Послушай, мы с тобой – одна семья. Если мы решим этот вопрос так, как хочешь ты, недовольным останусь я. Если сделаем все по-моему, обидишься ты. Давай вместе поищем какое-то решение, которое устроит и тебя, и меня”. И сказать это легче и проще мужчине, женщине – труднее. Давайте произведем простейшую экстраполяцию, перенесем эти советы на ситуацию в конкретной трудовой организации, когда кто-нибудь из работников требует увеличения его дохода, а это можно сделать только за счет других. Каждый может убедиться, что иной, более эффективный, подход найти сложно, практически нельзя.

Приведем некоторые рекомендации психотерапевтов о том, как преодолевать эмоции в споре.

В литературе рекомендуется предоставить собеседнику возможность выпустить пар. Во многих случаях лучший способ избавить партнера от гнева, обиды и других отрицательных эмоций – помочь ему проявить, высказать эти чувства. Все мы испытываем облегчение уже просто оттого, что рассказываем о наших огорчениях и неприятностях. Если вы пришли домой, переполненный возникшими на работе проблемами, а жена говорит: “Не вешай на меня свои неприятности. Я и так знаю, что у тебя на работе бог весть что творится. Поговорим о чем-нибудь другом”, – на душе у вас станет еще горше. То же самое и в споре на производстве. Выпустим пар в самом начале, а потом можно говорить спокойно. Освободившись от груза невысказанных

переживаний, легче по-деловому обсудить проблему. Довольно часто с помощью такой эмоциональной атаки один из спорящих доказывает партнеру и себе, что он может постоять за свои интересы; доказав это, он успокаивается.

Психотерапевты рекомендуют сохранять спокойствие при эмоциональных вспышках. Выпускание пара собеседником эффективно только в том случае, если вы сами при этом сможете остаться уравновешенным. В противном случае эмоции партнера вызовут такие же эмоции у вас, и спор станет неуправляемым и бессмысленным. Какими бы обидными, несправедливыми или неправильными ни казались вам слова партнера – оставайтесь спокойным! Поступать так очень тяжело, но только это заставит партнера больше вас уважать. Чтобы снять в споре чрезмерное эмоциональное напряжение, рекомендуется применять действия, сигнализирующие партнеру о вашем хорошем к нему отношении (символические действия). В популярной психологической литературе есть много рекомендаций, как общаться с неудобным руководителем. В их числе следующие:

• если у вас возникло желание пойти к начальнику и высказать претензии по поводу его действий, не стоит это осуществлять, когда вы возбуждены. Лучше сделать это на следующий день, когда страсти улягутся. Дело в том, что при формулировке претензий с выраженной негативной эмоциональной окраской начальник будет воспринимать ее не как деловой вопрос, а лишь как личный выпад в его адрес;

• критика по форме, а не по сути нежелательна и в общении с коллегами, потому что она заставляет человека обороняться, задевает один из самых главных подсознательных психологических инстинктов – чувство собственной значимости. В сложных ситуациях стоит вспомнить слова американского президента Линкольна: “Не критикуйте людей, при аналогичных обстоятельствах мы были бы точно такими же”;

• постарайтесь всегда помнить о том, что вы имеете дело не с логично рассуждающими созданиями, а с существами эмоциональными, исполненными предрассудков и движимыми порой в своих поступках гордыней и тщеславием. Древние считали, что любой глупец может критиковать, осуждать и выражать недовольство. Но для того, чтобы проявить понимание и быть снисходительным, требуются сильный характер и самообладание;

• если по отношению к вам кто-то проявляет язвительность или ироничность, старайтесь реагировать на выпад в ваш адрес не так, как этого ожидает оппонент, а, может быть, совершенно противоположным образом. Это выбьет его из привычной колеи и

сломает его имидж остроумного весельчака;

• если вам необходимо сказать кому-то что-то неприятное, то при оценке любых явлений или событий не переходите на личности, старайтесь анализировать и высказывать свои мысли, отталкиваясь от абстрактных или конкретных теоретических принципов, а не от своего личного мнения. При этом вы убьете несколько зайцев: убедите другого в своей правоте, не нанесете ему личного оскорбления (т. е. останетесь с ним в хороших отношениях), проявите себя как тактичный и мудрый дипломат, действительно способный смоделировать ситуацию по своему усмотрению, оставаясь на высоте во всех смыслах – интеллектуальном, психологическом, нравственном;

• предъявляйте требования не только к окружающим, но и к себе: старайтесь вырабатывать в себе выдержанность, терпение, снисходительность к чужим ошибкам и заблуждениям, доброжелательность, умение признать собственную ошибку и извиниться за нанесенную (пусть даже невольно) обиду. Последние советы уместно дополнить рекомендацией психотерапевтов не уподобляться перегретому паровому котлу, готовому взорваться в любую минуту. Если вам безразлична собственная судьба, вспомните, что это опасно и для окружающих. Спустить пар каждому удается по-своему. Кому-то достаточно посетить футбольный матч, кто-то может высказать все, что думает, грохочущим волнам прибоя или проносящемуся мимо железнодорожному составу. Не хотите кричать – пойте в хоре или в крайнем случае играйте на музыкальных инструментах (в помещении с хорошей звукоизоляцией, чтобы не вызвать нового конфликта), заведите собаку или кошку и объясняйте им свои проблемы.

Завершая относительно краткий анализ приемов и способов поведения в конфликтной ситуации, пути управления ее развитием, подчеркнем очевидную общность рекомендаций. Методы регулирования конфликта в семейно-бытовой сфере вполне приемлемы (естественно, с корректировкой) в условиях производства, независимо от того, о какой роли человека в конфликте идет речь: непосредственный участник, руководитель, посредник. С другой стороны, накопленный теорией менеджмента и собственной практикой опыт управления организационными конфликтами пригодится в семейно-бытовых коллизиях. И в том и в другом случае конфликт протекает не между абстрактными группами, кланами, а между конкретными людьми, личностями.

Темы для углубленного изучения и самостоятельной работы

1. Пределы и возможности управления конфликтной ситуацией.
2. Линия поведения в организационном конфликте руководителя подразделения.
3. Посредники в социальном конфликте.
4. Общее и особенное между организационным и семейно-бытовым конфликтом.
5. Технологии управления конфликтом, тактика поведения в конфликтном взаимодействии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

“Самый лучший способ разрешать конфликты – это избегать их”. Эту фразу любят повторять некоторые конфликтологи и те, кто знаком с проблемами новой отрасли только понаслышке или из своего жизненного опыта. Однако вряд ли можно найти человека, о котором можно сказать, что в своей жизни, пусть даже только в сознательном, взрослом периоде, он никогда и ни с кем не конфликтовал. Конфликты – это жизненная реальность. В этом учебнике почти не уделено внимание тем человеческим конфликтам, результатом которых является полное подавление, а то и уничтожение другой стороны. Это не просто уход от вопросов, не входящих в число намеченных задач. Думается, что подобные противостояния можно относить к человеческим конфликтам только с определенными оговорками. Больше к ним подходят другие термины: социальные катастрофы, войны, убийства и т. п.

В учебнике также мало делается для того, чтобы ориентировать читателя на победу в конфликте. Это сознательная предусмотрительность: в буквальном смысле слова победить в конфликте нельзя, это будет временный выигрыш до тех пор, пока другая сторона накопит силы для ответного удара.

Жизненные обстоятельства нередко подталкивают человека к тому, чтобы именно “побеждать” в конфликте. В реальности это зачастую приводит к тому, что отношения или рвутся совсем, или переходят в стадию затяжного противостояния. Для того чтобы конфликт не стал непременным атрибутом жизни, чтобы победа в нем не была основой жизненной стратегии, нужны другие технологии поведения в конфликтной ситуации, другие подходы к участию в конфликте. Представляется очень удачным найденный известным американским конфликтологом Чарльзом Ликсоном термин “уладить конфликт”. Уладить конфликт – это значит сохранить взаимоотношения. Безусловно, серьезный, глубоко переживаемый конфликт имеет свои особенности, но если есть намерение его уладить, вероятность того, что удастся сохранить взаимоотношения в их внутреннем, глубинном проявлении, очень велика.

Рецептов по улаживанию конфликта (варианты: разрешению конфликта, управлению конфликтом и т. п.) сегодня опубликовано много. Даже если кому-то удалось бы изучить абсолютно все рекомендации, он вряд ли смог прожить без конфликтов или оставаться в каждой ситуации спокойным, невозмутимым, бесстрастным.

От стресса в контактах с людьми не застрахован никто. Конфликтный менеджмент учит, как смягчить возникшую напряженность, учесть позицию партнера в конфликтной ситуации, пойти ему навстречу для сохранения отношений. Но каждый из нас может попасть в ситуацию, когда партнер воспринимает уступки как слабость и практически садится на голову. Такие люди понимают жесткое противостояние, их требуется резко и своевременно ставить на место, щелкнуть по носу. Как и когда так надо поступать, не подскажут никакие советы, это уже из области искусства управления, искусства жить в обществе. Степень формирования этого умения зависит от многих факторов, прежде всего от личностных качеств человека, его внутренней культуры, социального статуса и собственного отношения к этому статусу, от нравственного развития, чувства собственного достоинства и т. п.

Социальные ситуации и процессы бывают легкими и трудными, и те и другие можно описать и простым, и сложным языком. В этой книге ставилась задача обобщить имеющиеся в литературе взгляды о конфликтах и поведении в конфликтных ситуациях и предложить их читателю в достаточно простом, не затрудняющем чтение, изложении. Проблемы конфликта от этого не стали более легкими, конфликты для каждого – это сложная ситуация, их преодоление – трудная проблема. Одна из основных задач этой книги – пробудить интерес читателя к литературе по конфликтологии, помочь ему найти нужные направления в океане публикаций по проблемам взаимоотношений людей, подготовить его к тому, чтобы он не испугался сложных терминов и обилия сносок, которыми переполнены многие интересные работы. Насколько это удалось – решать читателю.

ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

Авторитет – общепризнанное значение, влияние, которым пользуется человек, группа, институт или организация; способность обеспечить послушание без насилия.

Агрессия – форма поведения участников конфликта, характеризующаяся враждебностью. Нередко участники конфликта прибегают как к словесной агрессии (дезинформация противника, его обвинения и оскорбления, сплетни, подрыв авторитета), так и к физической (военной) агрессии, включающей в себя насилие, нападения, террористические акты, вооруженную борьбу.

Актор – активно действующий субъект.

Альтруист – человек, более всего думающий о других и в последнюю очередь – о себе. Во всех конфликтах и негативных ситуациях берет вину на себя.

Апатия – безразличное, безучастное отношение к окружающему; состояние, при котором снижены или полностью утрачены внутренние побуждения, интересы, эмоциональные реакции.

Арбитр – посредник, член третейского суда, арбитража.

Арбитраж – способ разрешения споров, при котором стороны обращаются к арбитрам (третейским судьям), избираемым самими сторонами или назначаемым по их соглашению либо в порядке, установленном законом.

Арбитраж трудовой – временно действующий орган по рассмотрению коллективного трудового спора, создаваемый спорящими сторонами и службой по урегулированию коллективных трудовых споров после рассмотрения спора примирительной комиссией или посредником. Трудовой арбитраж для спорящих сторон является тем третьим лицом, к которому они обращаются за разрешением конфликта, обеспечивая его мирное урегулирование.

Баланс сил – относительно равновесное распределение силового потенциала между возможными противниками.

Беседа – предметный разговор, ситуационный контакт, разновидность общения различных по положению партнеров.

Блеф – прием запугивания оппонентов несуществующими ресурсами силы с целью внушить другому преувеличенное представление о себе, пустить пыль в глаза, запугать.

Бойкот – 1) отказ от работы, от участия в чем-либо как способ политической борьбы; 2) прекращение отношений в знак протеста против действий противника.

Борьба – одна из основных форм социального взаимодействия, включает в себя соревнование, противостояние, конфликт.

Бунт – массовые стихийные выступления, характеризующиеся агрессивностью и кратковременностью. Бунт, как правило, безадресен, его причиной является крайнее недовольство и напряженность. Цели бунта – изменить состояние материального дефицита, политического угнетения, коррупции и т. д.

Власть – способность и возможность оказывать определяющее воздействие на людей с помощью каких-либо средств (авторитета, силы или угрозы применения силы и др.).

Война – тотальная борьба между институализированными большими общественными группами (народами, государствами, нациями, классами), ведущаяся как с использованием пропагандистских, экономических, дипломатических средств (холодная война), так и с использованием методов и средств вооруженного насилия (мировые, колониальные, империалистические, освободительные, этнические, гражданские войны). Причины, методы и последствия различных типов войн совершенно различны.

Генезис конфликта – момент зарождения, возникновения и последующий процесс развития конфликта.

Гипертимный – человек с повышенным фоном настроения, активный, предприимчивый, оптимистичный.

Гримаса – перекошенное лицо; ярко выраженное средствами мимики эмоциональное состояние человека.

Дебаты – публичный спор, прения, в которых слушатели в публичной форме выражают свое отношение к тезисам, прозвучавшим в речи, докладе, проекте.

Дезинтеграция – расчленение, распад целого на составные части.

Дезинформация – преднамеренное искажение информации со стороны средств массовой информации и других социально-политических институтов.

Декларация (меморандум) – торжественное заверение сторон в том, что они будут придерживаться одинаковой линии по спорному вопросу.

Денонсация – расторжение одной из сторон подписанного ранее договора.

Десоциализация – вытеснение индивида или социальной группы из собственной культуры.

Децентрация – механизм преодоления эгоцентризма личности, в основе которого лежит способность субъекта к принятию роли другого человека.

Диагностика конфликта – исследование конфликта с целью определения его основных характеристик.

Дискуссия – обсуждение спорного вопроса.

Диспозиция – место и время переговоров.

Дистимный – человек с постоянно плохим настроением, пессимист, фиксирующий внимание на мрачных сторонах жизни.

Договор – правовой акт, который устанавливает права и обязанности договаривающихся сторон. Договор может формулироваться как экономический, дипломатический, коммерческий, военный и т. п. Это может быть договор о гарантиях, союзный договор, договор о дружбе и сотрудничестве, договор о взаимной помощи, о нейтралитете, о разделении сфер влияния.

Еретик – субъект, вступивший в конфликт (как правило, идеологический) со своей группой и подрывающий ее изнутри.

Забастовка – форма трудового конфликта, отношение между работодателями и рабочими (служащими), при котором последние отказываются от работы до тех пор, пока их определенные экономические или политические требования не будут выполнены работодателем.

Зависть – негативное восприятие субъектом чьего-то превосходства, неприязнь и желание причинить вред объекту зависти.

Замораживание конфликта – отсрочка конфликта, отказ его участников от открытой борьбы при сохранении основного противоречия между ними.

Идентификация – процесс эмоционального и иного само-отождествления личности с другим человеком, группой, образцом.

Избегание – стратегия (модель) поведения в конфликтной ситуации, суть которой в выходе из конфликта, прекращении конфликтных отношений без разрешения предмета спора.

Изменения деструктивные – разрушающие изменения.

Инвектива – резкое обличение; оскорбительная речь; выпад. В конкретных ситуациях инвектива имеет целью представить соперника в невыгодном свете, дискредитировать его в глазах членов группы.

Интерес (от лат. *interest* – имеет значение, важно) – реальная причина социальный действий.

Инцидент – формальный повод для начала непосредственного столкновения сторон в конфликте.

Истерия – неадекватная эмоциональная реакция, вид невроза, выражающегося в обостренно-эмоциональной форме (слезы, рыдания, выкрики и др.), закрепившегося как стереотип

поведения.

Источник конфликта – состояние, выражающееся в противоречии интересов, целей, потребностей.

Катарсис – очищение, состояние эмоциональной разрядки, испытываемое человеком в процессе сопереживания.

Коллектив трудовой – формальная общность людей, объединенных совместной трудовой деятельностью для достижения определенных целей (производство продукции, ремонт зданий и т. д.).

Коллизия – столкновение взаимоисключающих позиций, принципов, правовых или нравственных норм. Так, противоречие между двумя принципами, признанными бесспорными международным сообществом, – правом наций на самоопределение и принципом территориальной целостности государства – представляет собой коллизию, провоцирующую межнациональные конфликты.

Конфликт вертикальный – предполагает взаимодействие субъектов вертикального подчинения: руководитель ↔ подчиненный, предприятие ↔ вышестоящая организация, малое предприятие ↔ учредитель. Особенность данного вида конфликтов – изначально разное соотношение власти у участников, разные возможности при взаимодействии.

Конфликт внутриличностный – столкновение равных по силе, но противоположно направленных личностных мотивов, потребностей, интересов.

Конфликт внутриличностный неосознанный – внутриличностный конфликт, в основе которого лежат любые не полностью разрешенные в прошлом конфликтогенные ситуации, о которых мы уже забыли, но они существуют в нас на бессознательном уровне и воспроизводятся непроизвольно в аналогичных прошлым обстоятельствах.

Конфликт горизонтальный – предполагает конфликтное взаимодействие равных (по иерархическому уровню, располагаемой власти) субъектов: руководителей одного уровня, предприятий и специалистов между собой.

Конфликт институционализированный – конфликт, в котором оговорены нормы и правила ведения борьбы и существуют четкие механизмы его завершения.

Конфликт ложный – ситуация, которую субъект (субъекты) воспринимает как конфликтную, хотя реальных причин для конфронтации нет.

Конфликт межличностный и межгрупповой – столкновение индивида (индивидов) с группой и групп между собой. Могут быть разновидностью организационных или

эмоциональных конфликтов.

Конфликт, неверно приписанный – конфликт, в котором истинный виновник (субъект) конфликта находится за кулисами противоборства, а в конфликте задействованы участники, не имеющие непосредственного отношения к нему.

Конфликт нереалистический – беспредметный конфликт, возникает из агрессивных импульсов субъектов, ищущих выражения вне зависимости от объекта.

Конфликт политический – столкновение политических субъектов по поводу власти и властных отношений.

Конфликт реалистический – возникает по поводу конкретных требований, целей, ожиданий. В основе такого конфликта лежит реально существующее противоречие.

Конфликт случайный – конфликт, возникший по недоразумению или случайному стечению обстоятельств.

Конфликт смещенный – конфликт, возникший на ложном основании, когда истинная причина скрыта.

Конфликт социально-трудовой – столкновение субъектов, действующих в среде трудовых отношений, вызванное противоположностью интересов.

Конфликт социальный – конфронтация социальных групп по поводу многообразных ресурсов жизнеобеспечения.

Конфронтация – противостояние (военное, политическое, социально-психологическое и др.) между социальными субъектами (индивидами, группами, партиями, идейными течениями, институтами, этносами, странами).

Кризис – в конфликтологии понимается как резкое нарастание остроты конфликта до такой точки, после которой наступает перелом ситуации: либо стороны отступают, либо прибегают к силе. Не всякий конфликт неизбежно ведет к кризису, но в основе кризиса – всегда конфликт.

Круглый стол – публичное обсуждение спорных проблем, предполагающее равные возможности для его участников. Участники круглого стола ориентированы на ненасильственное разрешение конфликта.

Культура политическая – ценностно-нормативная система знаний, представлений, ориентаций в мире политики о законах и правилах функционирования политической системы, способах политической жизни.

Латентный – скрытый период физиологической реакции.

Лидер – член группы, оказывающий существенное влияние на сознание и поведение остальных участников в силу своего личного авторитета (неформальный лидер) или занимаемой должности (формальный лидер).

Лидерство – способ воздействия на группу, основанный на личном авторитете, признании личности лидера.

Личность – человек, обладающий устойчивым комплексом социально значимых черт, обусловленных существующей системой общественных отношений, культурными и биологическими особенностями индивида.

Манипуляции – грязные приемы ведения переговоров, использование дезинформации, угроз, демагогии и др.

Маргиналы – неадаптивные, не приспособившиеся к социальным условиям люди.

Медиатор – посредник, миротворец.

Медиация – посредничество, примирение.

Медитация – отрешенность от внешних воздействий, расслабленность, приведение психики в состояние сосредоточенности на том, что необходимо внушить себе. Применяется для снятия эмоционального напряжения в конфликте.

Меланхолик – человек определенного типа темперамента, для которого характерен низкий уровень психической активности, высокая эмоциональная нестабильность (невротизм), повышенная тревожность.

Месть – действие в ответ на причинение вреда; возмездие.

Моббинг – насилие на рабочем месте.

Момент начала коллективного трудового спора – день сообщения решения работодателя об отклонении всех или части требований работников или несообщение работодателем в соответствующие сроки (до трех рабочих дней) своего решения, а также дата составления протокола разногласий в ходе коллективных переговоров.

Мотивация – совокупность интересов, потребностей, ценностей субъектов в конфликте. В противоборстве мотиваций и состоит процесс развития и разрешения конфликта.

Напряженность – эмоциональное состояние индивида, группы, вызванное давлением со стороны природной среды или других групп.

Напряженность социальная – предконфликтная стадия в жизни общества, результирующая трех взаимосвязанных факторов: неудовлетворенности, способов ее проявления и массовости. Наиболее характерными формами проявления социальной напряженности являются групповые эмоции.

Нарциссизм – самолюбование, завышенный уровень притязаний.

Насилие – одно из крайних средств разрешения конфликтов с применением различных (вплоть до вооруженного воздействия)

форм принуждения. Различают физическое, экономическое, моральное и другое насилие.

Насилие прямое – непосредственное воздействие субъекта на объект с целью нанесения ему ущерба и/или ограничения действий.

Насилие структурное – создание определенных условий (структуры), ущемляющих потребности и интересы людей (например, эксплуатация человека человеком в обществе).

Ненависть – стойкое отрицательное чувство человека, направленное на явление, противоречащее его потребностям, интересам, ценностям.

Неповиновение гражданское – форма политического конфликта, в котором личность, группа или общество в целом отказываются выполнять распоряжения исполнительной власти государства.

Несовместимость межличностная – взаимное неприятие (антипатия) партнеров по общению и совместной деятельности, основанное на совпадении (противостоянии) ценностных ориентаций, темпераментов, психофизических реакций, индивидуально-психологических характеристик индивидов.

Неудовлетворенность – негативное восприятие (оценка) тех или иных факторов, событий, складывающихся обстоятельств, тенденций развития и т. д.

Нормы групповые – правила регуляции поведения членов группы, выработанные в результате совместной деятельности и общения.

Общение – сложный, многоплановой процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

Объект конфликта – конкретная причина, мотивация, движущие силы конфликта (то, из-за чего возник конфликт).

Окружающая среда в конфликте – состоит из физической среды (географических, климатических, экологических и других факторов) и социальной среды (определенных социальных условий, в которых развивается конфликт).

Омбудсмен – должностное лицо, контролирующее соблюдение гражданско-правового законодательства в области прав и свобод как по отношению к общностям (в том числе и этническим) людей, так и к отдельным гражданам.

Организация неформальная – спонтанно возникающая система связей, отношений, деятельности, направленная на решение организационных задач формальной организации

способами, отличными от предписанных.

Пакетирование – тактический прием на переговорах, когда все требования предъявляются одним блоком, при этом привлекательные и малопривлекательные для партнера позиции должны рассматриваться в связке друг с другом.

Парафирование – предварительное подписание соглашения (иногда постраничное) инициалами лиц, ведущих переговоры. Используется прежде всего в международной практике.

Паритет – равенство ресурсной базы участников конфликта.

Партнерство – сложный вид взаимоотношений людей (организаций, государств), в котором конкуренция сочетается с сотрудничеством. Это упорная, часто жесткая борьба, цель которой – не ущерб другому, а взаимная выгода на базе общности в главном.

Переговоры – способ разрешения конфликтов, при котором каждая из сторон выдвигает собственный набор требований, но склонна к уступкам, к компромиссу. Как правило, предусматривается равноправие сторон, исключаются попытки силового разрешения конфликта. Переговоры ведутся на основе определенных и одобряемых их участниками правил и предполагают, что стороны имеют не только частные, но и общие интересы. Одним из основных элементов переговоров является получение и обмен информацией с целью достижения согласия.

Поведение конфликтное – действия, направленные на противостоящую сторону с целью захвата, удержания спорного объекта или принуждения оппонента к отказу от своих целей или к их изменению.

Политика статусно-ролевая – борьба за повышение личного и группового статуса и роли в политической структуре общества (за место в иерархии политической власти).

Помощь юридическая – процесс консультирования или оказания помощи квалифицированным юристом. Цель юридической помощи – достичь соглашения по сложным вопросам. Юрист составляет задание для взаимного соглашения, действуя, как правило, нейтрально к конфликтующим сторонам.

Порог толерантности индивидуальный – определенный предел роста психологического напряжения, после которого индивид вступает в конфликт или впадает в фрустрацию.

Посредничество – помощь нейтрального человека конфликтующим сторонам в целях урегулирования путем переговоров. Посредничество предусматривает регламентированную процедуру, заканчивающуюся, как правило, подписанием соглашения. Сам посредник не имеет полномочий определять или контролировать какое-либо решение.

Посредничество улучшает коммуникацию и подготавливает условия для выдвижения предложений.

Преамбула – констатация цели, ожиданий сторон, предмета переговоров.

Предмет конфликта – материальные или духовные ценности или обстоятельства, из-за которых разгорелся конфликт. Предметом конфликта могут быть экономические, территориальные, политические, религиозные, языковые и многие другие факторы и обстоятельства.

Представление – образ ранее воспринятого предмета или явления; образ, созданный продуктивным воображением.

Прессинг – тактический прием на переговорах, связанный с применением угроз или иных видов давления.

Примирение – один из методов восстановления мирных отношений. В трудовых спорах, например, широко используется при взаимодействии нанимателя и наемных работников, когда дискуссии и взаимные уступки позволяют сохранить стабильную ситуацию. В примирении сторон могут участвовать арбитр и посредник.

Проекция – осознанный или бессознательный перенос субъектом собственных мыслей и побуждений на других.

Противоборство – действие, направленное друг против друга.

Процедуры примирительные – рассмотрение коллективного трудового спора с целью его разрешения примирительной комиссией сторонами с участием посредника.

Раздоры – разновидность конфликта внутри одной позиции, раскол.

Разрешение конфликта – преодоление основного противоречия сторон, являющегося источником (предметом) конфликта, устранение его и на уровне внутренних установок.

Разрыв поколений – острая форма межпоколенческого конфликта, когда нарушается действие закона преемственности поколений отцов и детей, когда молодежь разрывает с прошлым и отказывается от наследия отцов.

Ранг – звание, чин, разряд, категория. В социальной конфликтологии определяется по принципу “высший” – “низший” и предполагает заведомо более или менее выгодную позицию, занимаемую одним из субъектов конфликта по отношению к противоборствующей стороне.

Ратификация – утверждение парламентом международного договора.

Регрессия – в психике человека негативный защитный механизм (бегство от ситуации). Регрессия не решает проблему,

ситуация остается, и вся энергия конфликта, не нашедшая выхода вовне, направляется на разрушение самой личности.

Ренегат – индивид, вступивший в конфликт со своей группой, покинувший группу и ведущий с ней борьбу извне.

Референтность – свойство личности положительно влиять на других людей, вызывать к себе доверие силой своего авторитета, знаний.

Ригидность – негибкость, закрытость, недостаточная приспособляемость мышления и установок к меняющимся условиям среды.

Риск – ситуативная характеристика деятельности, состоящая в неопределенности ее исхода и возможных неблагоприятных последствиях в случае неудачи.

Саботаж – 1) форма конфликта, при котором одна из сторон применяет противодействие с целью нанесения ущерба интересам противника (дезинформация, умышленное повреждение средств труда, ограниченный или бракованный выпуск продукции и др.). Во время войны служит целям противника; 2) намеренный срыв работы путем отказа от нее или умышленно небрежного ее выполнения.

"Салями" – тактический прием на переговорах, суть которого в поэтапном разъяснении своей позиции. Применяется с целью затягивания переговоров и получения максимальной информации о партнере.

Сангвиник – человек определенного типа темперамента, для которого характерна высокая психическая активность, энергичность, работоспособность, быстрота и живость движений, смена эмоций и настроений.

Сила участников конфликта – ресурсные возможности субъектов (физическая и нравственная сила, власть и влияние, информационная база, деньги, время, число союзников, опыт и т. п.).

Символы победы и поражения в конфликте – достижение определенных целей в конфликте, в результате которых победа одной и поражение другой стороны становятся общепризнанным фактором, например, захват столицы противника.

Ситуация предконфликтная – рост социальной напряженности в отношениях между потенциальными субъектами конфликта, вызванный определенными противоречиями.

Согласие (консенсус) – общность веры, традиций, целей, точек зрения в отношении ситуации, места, времени или другой группы. Выражается в солидарности и коллективной деятельности.

Соглашение джентльменское – устное соглашение между

представителями государств по конкретным вопросам, договоренность на основе взаимного доверия. Джентельменское соглашение обычно достигается в рамках более широкой политической договоренности и согласия.

Соглашение рамочное – общие контуры будущего соглашения сторон.

Соперничество – стратегия поведения в ситуации конфликта, суть которой в упорном отстаивании субъектом своих интересов в ущерб интересам других.

Сопротивление гражданское – форма политического конфликта личности или группы с государством, посягающим на права и свободы личности.

Сотрудничество – стратегия поведения в ситуации конфликта, ориентированная на совместный поиск решений, удовлетворяющих интересы всех стороны.

Спор – обсуждение проблемы, способ ее коллективного исследования, при котором каждая из сторон отстаивает свое мнение.

Спор трудовой коллективный – неурегулированные разногласия между работниками и работодателями.

Ставка в конфликте – ценность, которой участник конфликта рискует в надежде достичь более значимую цель.

Статус социальный – общее положение личности или социальной группы в обществе, связанное с определенной совокупностью прав и обязанностей.

Стачка – стихийная забастовка как разрядка социально-психологической напряженности. Поводом для стачки может стать тот или иной конфликтный инцидент.

Стереотип – относительно устойчивый и упрощенный образ социального объекта (человека, группы, явления и т. д.).

Стереотипизация – восприятие и оценка другого путем распространения на него характеристик какой-либо социальной группы.

Стресс – состояние психического (эмоционального) напряжения, возникающее у человека в сложных (экстремальных) ситуациях. Стресс может оказывать как положительное, мобилизующее воздействие, так и отрицательное. Во втором случае часто употребляется понятие “дистресс”.

Структура конфликта – совокупность устойчивых элементов конфликта, образующих целостную систему.

Субъект конфликта – личность, организация или социальная группа, способная создавать конфликтные отношения, прочно и относительно самостоятельно участвовать в конфликте в соответствии со своими интересами, влиять на поведение других,

вызывать важные изменения в конфликтной ситуации.

Темперамент – характеристика индивида со стороны динамических особенностей его психической деятельности (темпа, ритма, интенсивности психических процессов и состояний) и ее направленности. Основные компоненты темперамента: общая активность индивида, его моторика, эмоциональность.

Террор – 1) политика устрашения, подавления противника насильственными методами; 2) форма насилия, характеризующаяся особой жестокостью, запугиванием, унижением действительного или мнимого противника. Террор может быть направленным против конкретного лица (политического или государственного деятеля) либо против случайных лиц.

Толерантность – терпимость к чужому образу жизни, мнению, поведению, ценностям и т. д.

Третья сила – косвенный участник конфликта, интересы которого он задевает. Третья сила может инициировать конфликт и направлять его развитие, а может и выступать в качестве посредника в примирении сторон.

Ультиматум – категорическое требование одной стороны конфликта к другой, содержащее угрозу применения силы или других мер в случае его невыполнения.

Урегулирование конфликта – частичное разрешение конфликта, прекращение открытой борьбы сторон. При этом могут сохраняться внутренние причины, побуждающие к конфликту.

Установка – готовность, предрасположенность субъекта к определенной ситуации; определенная направленность проявлений психики и поведения субъекта; готовность к восприятию будущих событий.

Установка конфликтная – предрасположенность и готовность действовать в предполагаемом конфликте определенным образом. Она включает цели, ожидания и эмоциональную ориентацию сторон.

Установка социальная – предрасположенность, готовность действовать определенным образом в определенных ситуациях.

Фабула конфликта – логическая причинно-временная его последовательность (завязка → развитие действия → кульминация → развязка).

Флегматик – человек соответствующего типа темперамента, особенностью которого является низкий уровень психической активности, медлительность, невыразительность движений и мимики, спокойное ровное настроение и постоянство чувств.

Фрустрация – ситуация крайнего психического напряжения, тревоги, разочарования, вызванных внезапным конфликтом, ссорой, неприятной информацией, необходимостью сделать выбор.

Хамство – пренебрежение нормами морали, несдержанность, беспардонность.

Холерик – человек соответствующего типа темперамента, особенностью которого является высокий уровень психической активности, резкость, стремительность смены эмоций и действий. Холерик слабо контролирует себя, подвержен эмоциональным срывам и агрессивным формам поведения.

Шантаж – запугивание, угроза разглашения компрометирующих сведений (действительных или вымышленных) с какой-либо определенной целью.

Ценности – базовые ориентации человека и общества, объекты окружающего мира, исключительно важные в жизни людей. Различают материальные, духовные, нравственные и другие ценности. В совокупности с интересами и потребностями ценности образуют мотивацию субъектов в конфликте.

Эволюция конфликта – процесс постепенного, непрерывного развития конфликта от простых к более сложным формам.

Эврист – человек, способный находить неожиданные, оригинальные, творческие решения, генератор идей, источник инноваций.

Экстернал – человек, склонный приписывать всему происходящему в его жизни внешние причины (судьба, случай, окружающая среда).

Элиминирование – разрешение конфликта.

Эмотивный – глубоко чувствующий, впечатлительный человек, способный к сильным переживаниям по поводу разного рода проблем и конфликтов.

Эмпатия – сопереживание, сочувствие. Отождествление внутренних проблем человека со своими собственными.

Эскалация конфликта – развитие конфликта, нарастание его остроты и размаха.

ЛИТЕРАТУРА

Авксентьев В. А., *Грищенко Г. Д.*, *Дмитриев А. В.* Региональная конфликтология: концепты и российская практика / Под ред. чл. – корр. РАН М. К. Горшкова. – М.: Альфа-М, 2008.

Анцупов А. Я., *Баклановский С. В.* Конфликтология в схемах и комментариях. – 2-е изд., перераб. – СПб.: Питер, 2009.

Анцупов А. Я., *Ковалев В. В.* Конфликтология: Рабочая тетрадь. – М.: РАГС, 2008.

Анцупов А. Я., *Прошанов С. Л.* Конфликтология: Междисциплинарный подход. – М., 1996.

Анцупов А. Я., *Шипилов А. И.* Конфликтология. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2013.

Баныкина С. В., *Степанов Е. И.* Конфликты в современной школе: Изучение и управление. – 2-е изд. – М.: Либроком, 2012.

Бражко А. Л. Менеджмент в социально-трудовой сфере. – Ч. I–II. – М.: АТиСО, 2005.

Ведение переговоров и разрешение конфликтов / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2006.

Глазл Ф. Конфликт-менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта / Пер. с нем. – Калуга, Духовное познание, 2002.

Громова О. Н. Конфликтология. Курс лекций. – М.: ЭКМОС, 2000.

Деревянченко А. А., *Крестьянинов А. Н.*, *Сперанский В. И.* Конфликты в социально-трудовой сфере реформируемой России. – М.: АТиСО, 2003.

Дмитриев А. В. Конфликтология: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2000.

Дмитриев Л. И., *Кудрявцев В. Н.*, *Кудрявцев Н. В.* Введение в общую теорию конфликтов. – М., 1993.

Дружинин В. В., *Конторов Д. С.*, *Конторов М. Д.* Введение в теорию конфликта. – М.: Радио и связь, 1989.

Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента. – М.: Вильямс, 2004.

Дэна Д. Преодоление разногласий. – СПб.: Институт личности, 1994.

Зайцев А. К. Социальный конфликт. – 2-е изд. – М.: Academia, 2001.

Здравомыслов А. Г. Социология конфликта: Учеб. пособие. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Аспект-Пресс, 1996.

Карпов А. В. Психология менеджмента. – М.: Гардарики, 2005.

Козырев Г. И. Введение в конфликтологию. – М.: Владос, 2001.

Левин К. Разрешение социальных конфликтов. – СПб.: Речь, 2000.

Лейси Х. Как разрешить конфликты на рабочем месте. – М.: HIPPO, 2004.

Мастенбрук У. Переговоры. – Калуга: Калужский институт социологии, 1993.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2009.

Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003.

Регнет Э. Конфликты в организации. Формы, функции и способы преодоления. – М: Гуманитарный центр, 2005.

Скотт Д. Г. Конфликты. Пути их преодоления. – Киев: Внешторгиздат, 1991.

Сперанский В. И. Конфликтология для каждого и на каждый день. – М.: Русская новь, 2002.

Сперанский В. И. Современные технологии управления персоналом. – М.: Альфа-Пресс, 2008.

Спивак В. А. Организационная культура. – СПб.: Нева, 2004.

Тренев Н. Н. Управление конфликтами, или Бесконфликтное управление: Учеб. – практ. пособ. – М.: Приор, 2001.

Трудовые отношения и социальные конфликты в современной России. – М.: Современная экономика и право, 2004.

Уизерс Б. Управление конфликтами. – СПб.: Питер, 2004.

Уорд М. 50 методик менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2004.

Фелау Э. Г. Конфликты на работе, как их распознавать и предотвращать. – М.: СмартБук, 2011.

Фомичев А. О. Конструктивное совещание. – СПб.: Питер, 2005.

Шаленко В. Н. Трудовые конфликты: методология, теория, управление. – М.: Academia, 2008.

Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Минск: Амалфея, 1997.

Шепель В. М. Человеческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. – М.: Дом педагогики, 2000.

Энциклопедический социологический словарь / Под общ. ред. академика РАН *Г. В. Осипова*. – М.: ИСПИ РАН, 1995.

notes

1

Глазл Ф. Конфликт-менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта / Пер. с нем. – Калуга, Духовное познание, 2002. – С. 61.

Там же. – С. 52, 59–70.

3

Краткий словарь по социологии / Под общ. ред. *Д. М. Гвишиани, Н. И. Лапина*. – М: Политиздат, 1989. – С. 124.

Здравомыслов А. Г. Социология конфликта: Учеб. пособие. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Аспект-Пресс, 1996. – С. 103.

Амелин В. Н. Социология политики. – М., 1992. – С. 149.

Громова О. Н. Конфликтология. Курс лекций. – М.: ЭКМОС, 2000. – С. 36–37.

7

Глазл Ф. Конфликт-менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта / Пер. с нем. – Калуга, Духовное познание, 2002. – С. 15.

8

Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2013.

Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика. – М.: Тандем, Экмос, 2000.

В частности, А. В. Дмитриев дополнительно классифицирует конфликты по ресурсам (материальные, духовные, социальные), эмоциям, идеологическим доктринам, принадлежности к политическим институтам. См. *Дмитриев А. В.* Конфликтология: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2000. – С. 68–69.

Chase Stuart. Roads to Agreement. – New York: Harper & Brothers, 1951.

12

Громова О. Н. Конфликтология. Курс лекций. – М.: ЭКМОС, 2000. – С. 60.

13

Основы конфликтологии / Под ред. *В. Н. Кудрявцева.* – М.: Юристъ, 1997. – С. 38.

Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Конфликтология: Учебник. – М.: Инфра-М, 2004. – С. 48.

Parsons T., *Bales R. F.*, *Shils E. A*. Working Papers in the Theory of Action. – N. Y.: Free Press, 1953.

Здравомыслов А. Г. Социология конфликта: Учеб. пособие. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Аспект-Пресс, 1996.

17

Этот параграф авторами учебника написан совместно с О. Ф. Киреевой.

Parsons T., *Bales R. F.*, *Shils E. A*. Working Papers in the Theory of Action. – N. Y.: Free Press, 1953.

19

Зайцев А. К. Социальный конфликт. – 2-е изд. – М.: Academia, 2001. – С. 29.

Кравченко С. А. Социологический энциклопедический русско-английский словарь. – М.: АСТ, 2004. – С. 449.

Рукавишников В. О., *Халман Л.*, *Эстер П.* Политические культуры и социальные изменения: международные сравнения. – М.: Совпадение, 1998.

22

Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка. В 5 т. – Т. 2. – М.: Государственное издательство иностранных и национальных словарей, 1955. – С. 345.

23

Политология: Энциклопедический словарь / Общ. ред. и сост. Ю. И. Аверьянов. – М.: Московский коммерческий университет, 1993.

Иванов В. Н., *Лесников Г. П.*, *Зайченко В. Л.* Проблемы информатизации социального пространства (механизмы сбалансированности федеральных и региональных программ). – М., 1994. – С. 25.

Кривобоков И. А. Социальный мониторинг: теоретико-методологическое обоснование, статистический анализ. Дисс. … канд. … соц. наук. – М.: РАУ, 1994. – С. 55.

Бородкин Ф. М. и др. Региональный социологический мониторинг экономических реформ // Регион: экономика и социология. – 1993. – № 3. – С. 14–17.

Дмитриев А. В., *Латынов В. В.*, *Хлопьев А. Т.* Неформальная политическая коммуникация. – М.: РОССПЭН, 1997.

Dunham Barrows. Intellectuals in America // Mainstream. – 1959. – V. 12. – № 10.

Социологическая энциклопедия. В 2 т. – М.: Мысль, 2003. – Т. 2. – С. 726.

30

См.: *Сперанский В. И.* Конфликтология для каждого и на каждый день. – М.: Русская новь, 2002. – С. 185.

31

Там же. – С. 187.

32

Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Как перестать беспокоиться и начать жить. – М.: Прогресс, 1989. – С. 642–643.

Ницше Фридрих. Сочинения в 2 т. – М.: Мысль, 1990.

Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2013.

Социологическая энциклопедия. В 2 т. – М.: Мысль, 2003. – Т. 2. – С. 655.

Axelrod R. Conflict of Interest: A Theory of Divergent Goals with Application to Politics. – Chicago: Markham Publishing Company, 1970.

Кравченко С. А. Социологический энциклопедический русско-английский словарь. – М.: АСТ, 2004. – С. 173.

Энциклопедический социологический словарь / Под общ. ред. академика РАН *Г. В. Осипова*. – М.: ИСПИ РАН, 1995. – С. 292.

Варламова Н. В., *Пахоленко Н. Б.* Общественный консенсус: подходы к проблеме // Государство и право. – 1992. – № 9. – С. 4.

Дмитриев А. В. Конфликтология: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2000. – С. 106.

Конфликты и согласие в современной России (социально-философский анализ). – М.: ИФ РАН, 1998. – С. 160.

Варламова Н. В., *Пахоленко Н. Б.* Общественный консенсус: подходы к проблеме // Государство и право. – 1992. – № 9. – С. 3–10.

Семенов В. С. Россия в сети конфликтности: между взрывом и согласием // Социологические исследования. – 1993. – № 7. – С. 76.

Зайцев А. К. Социальный конфликт. – 2-е изд. – М.: Academia, 2001.

Анцупов А. Я., *Шипилов А. И.* Конфликтология. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2013.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2009.

Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. – М.: Стрингер, 1992.

Mack R. W., *Snyder R. C.* The analysis of social conflict – toward an overview and synthesis // Journal of Conflict Resolution. 1957. – Vol. 1. – P. 212–248.

Стемпурский Ю. Н. Методология врачебной диагностики и прогноза. – Киев, 1986.

См. *Никредин Г. Д.* Разработка и внедрение социальных технологий в производственном коллективе. Дисс. … канд. … наук. – М., 1990.

Щербина В. В. Средства социологической диагностики в системе управления. Дисс. … докт. соц. наук. – М.: РАУ, 1993. – С. 326.

Энциклопедический социологический словарь / Под общ. ред. академика РАН *Г. В. Осипова*. – М.: ИСПИ РАН, 1995. – С. 176.

Милехин А. В. Социологический мониторинг. – М., 1999. – С. 41.

Милехин А. В. Социологический мониторинг. – М., 1999. – С. 38–39.

Цит. по *Милехин А. В.* Социологический мониторинг. – М., 1999. – С. 24.

Зайцев А. К. Социальный конфликт на предприятии. – Калуга, 1993. – С. 25.

Там же.

Гуревич М. А. Социальная напряженность (территориальный аспект) // Социальная напряженность на производстве. – Обнинск, 1990. – С. 9.

Степанов Ю. Г. Методика социологического анализа и прогнозирования тенденций развития социальных процессов в трудовом коллективе // Социальная напряженность на производстве. – Обнинск, 1990. – С. 89.

Головкин В. А. Диагностика социальной напряженности в коллективе // Социальная напряженность на производстве. – Обнинск, 1990. – С. 75.

Степанов Ю. Г. Методика социологического анализа и прогнозирования тенденций развития социальных процессов в трудовом коллективе // Социальная напряженность на производстве. – Обнинск, 1990. – С. 92.

Степанов Ю. Г. Методика социологического анализа и прогнозирования тенденций развития социальных процессов в трудовом коллективе // Социальная напряженность на производстве. – Обнинск, 1990. – С. 89–90.

63

См.: *Щербина В. В.* Средства социологической диагностики в си-стеме управления. Дисс. … докт. соц. наук. – М.: РАУ, 1993. – С. 118–126.

Рукавишников В. О. Социальная напряженность // Диалог. – 1990. – № 8.

Головкин В. А. Диагностика социальной напряженности в коллективе // Социальная напряженность на производстве. – Обнинск, 1990. – С. 75–80.

Скотт Д. Г. Сила ума. Способы разрешения конфликтов. – СПб.: Спикс, 1994.

Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Пер. с англ. – М.: Наука, 1992.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2009.

Козер Л. А. Функции социального конфликта / Пер. с англ. О. А. Назаровой; под общ. ред. Л. Г. Ионина. – М.: Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000.

Козер Л. А. Функции социального конфликта / Пер. с англ. О. А. Назаровой; под общ. ред. Л. Г. Ионина. – М.: Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000.

Павлов И. П. Двадцатилетний опыт объективного изучения высшей нервной деятельности (поведения) животных / Редакция, послесловие и примечания Э. А. Асратяна. – М.: Наука, 1973.

Смелзер Н. Социология / Пер. с англ. – М.: Феникс, 1998.

Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М: Инфра-М, 1996. – С. 88–90.

Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М: Инфра-М, 1996. – С. 93–94.

Юри У. Преодолевая “нет”, или Переговоры с трудными людьми. – М.: Эксмо, 2008.

Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. – М.: Филинъ, 1996.

Ниренберг Дж. Гений переговоров. – Минск: Попурри, 1997.

Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов / Пер. с нем. – М.: Экономика, 1990.

Мастенбрук В. Переговоры. – Калуга: Калужский институт социологии, 1993.

Левин К. Разрешение социальных конфликтов. – СПб.: Речь, 2000.